

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A GESTÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS EM UMA COOPERATIVA AGRO-
INDUSTRIAL BASEADA NO MODELO PROPOSTO POR K. E. SVEIBY

VALDIR GOMES

Florianópolis
2001

VALDIR GOMES

A GESTÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS EM UMA COOPERATIVA AGRO-
INDUSTRIAL BASEADA NO MODELO PROPOSTO POR K. E. SVEIBY

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção

Florianópolis
2001

VALDIR GOMES

A GESTÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS EM UMA COOPERATIVA AGRO-
INDUSTRIAL BASEADA NO MODELO PROPOSTO POR K. E. SVEIBY

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Dr.
Coordenador do PPGEP

BANCA EXAMINADORA

Prof. Neri dos Santos, Dr. Ing.
Orientador

Prof. Álvaro Rojas Lezana, Dr.

Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr. Eng

Prof. José de Jesus Previdelli, Dr.

A minha esposa, Yandara
pelo apoio constante.
A meus filhos Natasha, Rodrigo, Vanessa e Thaís
pela compreensão.

AGRADECIMENTOS

? a Deus pela vida.

? a meus Pais pelos cuidados, educação e princípios.

? aos dirigentes da Cocamar em especial aos entrevistados que deram uma contribuição vital para o desenvolvimento do trabalho.

? ao meu orientador Professor Neri dos Santos pela sensibilidade, sabedoria, profissionalismo e amizade.

? aos Professores componentes da banca examinadora pelas contribuições e sugestões.

? aos professores e funcionários do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá, pelo apoio nos momentos de dificuldade.

? a Professora Anna Conchetta pela valorosa contribuição nos assuntos relacionados à língua portuguesa.

? a minha filha Vanessa pelo trabalho e dedicação na transcrição das gravações das entrevistas.

? ao Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

[...] talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito [...] Não somos o que deveríamos ser, mas somos o que iremos ser. Mas graças à Deus, não somos o que éramos

(Martim Luther King)

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS.....	v
LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS.....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	1
1.2. O NOVO PARADIGMA: APRENDER A VER O INVISÍVEL.....	3
1.3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	4
1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA	6
1.4.1. Objetivo geral.	6
1.4.2. Objetivos específicos	6
1.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	7
1.6. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO	9
2.2. A QUESTÃO DA CULTURA INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL.....	13
2.3. A QUESTÃO DOS PARADIGMAS	14
2.4. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: SABER E SABER/FAZER.....	16
2.5. ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DOS ADULTOS EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE ENSINAR E APRENDER.....	17
2.6. AS DISCIPLINAS DAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM	18
2.6.1. Domínio pessoal.....	18
2.6.2. Modelos mentais	19
2.6.3. Objetivo comum	19
2.6.4. Aprendizado em grupo	20
2.6.5. Raciocínio sistêmico.....	20

2.6.5.1. Domínio Pessoal e a quinta disciplina	21
2.6.5.2. Modelos mentais e a quinta disciplina.....	21
2.6.5.3. Objetivo comum e a quinta disciplina	21
2.6.5.4. Aprendizagem em grupo e a quinta disciplina	21
2.7. IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS.....	24
2.8. AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO OU ATIVOS INTANGÍVEIS	25
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2. DELINEAMENTO E PERSPECTIVA DO ESTUDO	30
3.3. QUESTÕES DE PESQUISA	32
3.4. DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	32
3.5. COLETA DE DADOS.....	33
3.5.1. Dados secundários	33
3.5.2. Dados primários	33
3.6. TRATAMENTO DOS DADOS	34
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4.1. INTRODUÇÃO.....	35
4.2. A HISTÓRIA DA COCAMAR	36
4.2.1. A década de 60.....	36
4.2.2. A década de 70.....	37
4.2.3. A década de 80.....	37
4.2.4. A década de 90.....	38
4.3. POTENCIALIDADES DA COCAMAR	39
4.4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	41
4.4.1. Análise da amostra pesquisada	41
4.4.1.1. Quanto à formação acadêmica	41
4.4.1.2. Quanto aos cargos	42
4.4.1.3. Quanto ao tempo de casa e tempo no cargo	42
4.4.2. Avaliação de ativos intangíveis : o modelo Cocamar.....	42
4.4.2.1. Avaliação da estrutura externa	43
4.4.2.2. Avaliação sobre a eficiência e competência das pessoas	46
4.4.2.3. Avaliação da estrutura interna	47
4.4.3. Análise da existência de ações, estratégias e conhecimento com base nos conceitos da ativos intangíveis	49

4.4.3.1.	Conhecimento, estratégias e ações: apresentação e análise dos dados	49
4.4.3.2.	Apresentação e análise da pesquisa documental	51
4.4.4.	A visão sobre a importância da avaliação dos ativos intangíveis.....	52
4.4.5.	Considerações finais	53
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
5.1	CONCLUSÕES	56
5.2	RECOMENDAÇÕES	58
6.	FONTES BIBLIOGRÁFICAS.....	59
7.	ANEXOS.....	65

LISTA DE FIGURAS/QUADROS/TABELAS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de vida de um paradigma	15
Figura 2 – O processo de criação da visão	23
Figura 3 – Organograma da cooperativa	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores de ativos intangíveis	27
Tabela 2 – Dados gerais da Cocamar	40
Tabela 3 – Dados sobre a estrutura externa	43
Tabela 4 – Dados sobre a competência e eficiência das pessoas.....	46
Tabela 5 – Dados sobre a estrutura interna	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de avaliação de ativos intangíveis proposto por K. E. Sveiby	28
--	----

RESUMO

GOMES, Valdir. A gestão de ativos intangíveis em uma cooperativa agro-industrial baseada no modelo de K. E. Sveiby. Florianópolis, 2001. 108 fls.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

O presente trabalho procura identificar a existência de ações, estratégias e/ou procedimentos na Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR, com o objetivo de diagnosticar o modelo utilizado para avaliação dos seus ativos intangíveis, verificando-se a partir daí, a existência de aderência com o modelo de avaliação proposto por K. E. Sveiby. O método que caracteriza esta pesquisa qualitativa é o estudo de caso, com utilização de fontes múltiplas de evidência. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com nove dirigentes da Cooperativa, bem como por intermédio da observação direta. Os dados secundários foram obtidos por meio da análise de relatórios da diretoria, balanços patrimoniais, atas de assembléias, jornal informativo e outros documentos elaborados pela empresa durante o período de 1996 a 2000. Para apresentação e análise dos dados obedeceu-se o método descritivo-qualitativo utilizando-se o modelo de avaliação de ativos intangíveis proposto por K. E. Sveiby. Partindo-se dessa ótica, a rigor os dados revelam a inexistência de procedimentos e/ou índices de controle utilizados pela Cocamar com a finalidade de avaliar os seus ativos intangíveis. Saliente-se que tal fato determina concluir-se, também pela inexistência de um modelo de avaliação. Sob outro aspecto, o estudo possibilitou evidenciar-se alguns pontos importantes que se de um lado não se enquadram como índices de avaliação de ativos intangíveis, de outro se alinham à filosofia das organizações do conhecimento. Dentre tais pontos, destacam-se: (i) infra-estrutura de tecnologia da informação; (ii) sistematização e armazenamento de dados; (iii) gerenciamento de marcas e patentes; (iv) administração da imagem por meio da promoção institucional da empresa; (v) implementação de programas de alfabetização, treinamento e desenvolvimento de pessoal; (vi) implementação de programas de apoio e desenvolvimento técnico de cooperados. Além disso, permitiu a recomendação para novos estudos no sentido de desenvolvimento e implementação de um modelo de gestão do conhecimento e avaliação de ativos intangíveis para a Cooperativa.

Palavras-chave: ativo intangível, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, agro-indústria.

ABSTRACT

GOMES, Valdir. A gestão de ativos intangíveis em uma cooperativa agro-industrial baseada no modelo de K. E. Sveiby. Florianópolis, 2001. 108 fls.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

This research, seek to identify the existence of actions, strategies and/or procedures at Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR, (Cooperative of Coffee producers and Agriculturists & cattle raisers of Maringá), with the objective of diagnosing the model used evaluate its intangible assets, verifying then the existence of adherence with the evaluation model proposed by K. E. Sveiby. The method, which characterizes this qualitative research, is the case study, using multiple sources of evidence. Primary data were obtained by means of semi-structured interviews with nine directors of the cooperative, as well as direct observation. Secondary data were obtained analyzing the board of director's reports, patrimony balance, minutes of assemblies, newsletters and other documents issued by the organization from 1996 until 2000. The presentation and analyses of data followed the qualitative-descriptive method using the intangible asset evaluation model proposed by K. E. Sveiby. From this viewpoint, the data reveal the inexistence of procedures and/or control indexes used by COCAMAR aiming at evaluating its intangible assets. This fact permits to conclude that there is not evaluation model. Under other aspect, the study made evident some important points which, if on one hand do not fit as evaluation indexes of intangible assets, on the other hand they line up with the philosophy of knowledge organizations. Among such points are outstanding: (i) infrastructure of information technology; (ii) data systematization and storage; (iii) management of marks and patents; (iv) image management through the organization promotion/publicity; (v) implementation of primary education, personnel training and development programs; (vi) implementation of technical support and development programs for cooperative membrs. Moreover, the study made possible to recommend further studies in the sense of developing and implementing na knowledge management model and evaluation of intangible assets for the Cooperative.

Key words: intangible active, learning organization, knowledge manegement, agro-industry.

1 – INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

Como será a vida durante o transcurso do século XXI? Será que é possível predizer ou mesmo antever cenários possíveis com boas chances de acerto? Verifica-se um entendimento de que não há respostas concretas e precisas para estas questões. Por outro lado, percebe-se claramente a existência de indícios de que o período será de transformações profundas e desconcertantes.

Esses indícios apontam para um período em que ocorrerá a reinvenção de várias coisas – trabalho, negócios, relacionamentos, lazer e diversão, organização e forma de pensar se configuram como fortíssimos candidatos a serem protagonistas de mudanças radicais.

Nassif, (1996, p.1) destaca algumas conclusões da 8ª Assembléia Geral da World Future Society (WFS) – entidade fundada em 1966 com o objetivo de traçar cenários sobre o futuro e estudar maneiras de torná-lo melhor:

- ? até 2030, o Brasil será o décimo primeiro país mais competitivo do mundo, à frente de França, Itália, Canadá, Inglaterra e Espanha.
- ? entre 1996 e 2020, o mundo produzirá dez vezes mais mudanças do que entre 1980 e 1995.
- ? hoje em dia, a massa de conhecimento do mundo dobra a cada dois anos. Nos próximos dez ou quinze anos, dobrará a cada 80 dias.
- ? no ano 2010, 75% do PIB do Japão deverá ser formado por produtos que nem sequer foram inventados.

Esse contexto, sinaliza de forma segura para a inexistência de respostas precisas para essas questões relacionadas ao futuro. A prova disto está na discordância que se verifica sobre o início do século XXI. Adotando-se como base o calendário gregoriano foi no dia primeiro de janeiro de 2001, entretanto, muitos acreditam que o início foi no dia primeiro de janeiro de

2000. Castro (1999, p. 34), destaca que: “O consenso e a discórdia provam que não existe uma fórmula para o próximo século. O futuro está a ser criado hoje por todos. No fundo é irrelevante a data fixada pelo calendário.”

Independentemente de consensos, discórdias, erros ou acertos, no entendimento de Drucker (2000, p. 9), os líderes do futuro serão aqueles que no presente estão trabalhando as questões “quentes” de amanhã. Para ele:

Tais desafios não estão surgindo de hoje: eles são diferentes. Na maior parte dos casos são incompatíveis com aquilo que é aceito e bem-sucedido atualmente. Vivemos um período de profunda transição e as mudanças são talvez mais radicais que as anunciadas na Segunda Revolução Industrial de meados do século XIX, ou as mudanças estruturais provocadas pela Grande Depressão e II Guerra Mundial.

Entretanto, apesar deste cenário altamente volátil, há um ponto que transparece quase unânime entre estudiosos e pesquisadores quanto a sua ocorrência: - todas as mudanças – ocorram elas em doses homeopáticas ou radicais e desconcertantes, terão o conhecimento como um dos seus principais fatores de propulsão.

Portanto, partindo-se dessa premissa a economia e a competitividade serão, e de certo modo já o são, baseadas no conhecimento. Neste sentido, a gestão do conhecimento adquire “status” de tecnologia de gestão passando a ser alvo das atenções de pesquisadores, estudiosos e executivos empresariais.

Pode-se estabelecer, em relação à gestão do conhecimento, conforme publicação do site <http://www.fgvsp.br>, uma cronologia de eventos que começa em 1986 com Sveiby publicando o livro *The Know-How Company* e termina em 1998 com Davenport e Prusak com o livro *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. Entre publicações, conferências e encontros, essa trajetória passa por Teece 1986; Sveiby 1988, 1989 e 1997; Sullivan 1989, 1991, 1992, 1993, 1994 e 1996; Senge, 1990; Stewart, 1990, 1991, 1992 e 1997; Hudson, 1993; Leonard, 1995; Nonaka & Takeuchi, 1995; Brooking, 1996; Lev, 1996; Edvinsson & Malone, 1997. À essa cronologia pode-se acrescentar Antunes, 2000; Terra, 2000; e Fitz-enz (2001).

Dessa nova onda já se verifica o surgimento de empresas mais dinâmicas, com poucos níveis hierárquicos e mais flexíveis. Empresas baseadas no conhecimento, portadoras de cultura cooperativa e com nova filosofia gerencial, mercê da sua regência ser sustentada por novos paradigmas. Estes novos paradigmas acabam determinando novas formas de organização, motivação, controle, delegação e competição.

Sobre este novo cenário, Terra (2000, p. 20), destaca que:

Os desafios e a complexidade dessa nova era começam pelas próprias tentativas de quantificar ou medir o recurso conhecimento. Ao contrário dos estoques financeiros, de recursos naturais ou mesmo de mão-de-obra não-qualificada, o valor econômico do recurso conhecimento não é tão facilmente compreendido, classificado e medido. É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. Uma de suas características mais fundamentais, porém, é o fato de esse recurso ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior o seu valor. O efeito depreciação funciona, portanto, de maneira oposta: a depreciação se acelera se o conhecimento não é aplicado.

1.2 O NOVO PARADIGMA: APRENDER A VER O INVISÍVEL

A falta de consciência plena sobre o “nosso redor” se constitui naquilo que se denomina de miopia para a parte subjacente. A metáfora da visão do iceberg – onde o invisível é sempre maior do que o visível – é apropriada para exemplificar a questão.

Por outro lado, constata-se que se a miopia ocorre para a visão do concreto, do realizado, fatalmente ocorrerá para as projeções, para a visão do futuro. Portanto, antecedendo o mergulho nas discussões sobre a questão do conhecimento nas organizações, torna-se apropriado tecer algumas considerações sobre a visão pelo papel fundamental que exerce para as nações e civilizações, para as organizações – com ou sem fins lucrativos, grandes ou pequenas, para jovens e velhos, enfim, para qualquer indivíduo que queira fazer alguma diferença no mundo.

Com relação a essa questão da visão, Joel Barker em sua narrativa no filme *The Power of Vision*¹, traduzido para o português com o título de “A Visão do Futuro”, utiliza-se da velha e conhecida indagação: “quem vem primeiro o ovo ou a galinha?” para, analogamente, trabalhar a seguinte questão: É um sucesso significativo que antecede uma visão ou uma visão significativa que antecede um sucesso?

Barker centra suas argumentações em três pontos básicos: (i) a importância do desenvolvimento da visão para as nações e civilizações; (ii) a visão como fator fundamental para a educação e o desenvolvimento das crianças; e (iii) a influência do poder da visão sob as piores condições imagináveis por meio da reprodução do testemunho de um sobrevivente de

¹ O filme *The Power of Vision* trata da importância da visão para as realizações bem sucedidas. Para exemplificar a análise o autor se utiliza de exemplos para as seguintes situações: para ciclo de civilizações, para as crianças e para os adultos submetidos a situações extremamente desfavoráveis. A partir dessas análises, Barker faz uma conclusão do assunto canalizando a discussão para a questão organizacional. No Brasil, o filme é distribuído pela Siamar. Joel Arthur Barker é um pesquisador americano cujos estudos estão voltados para as questões futuristas e dos paradigmas.

um campo de concentração da II Guerra Mundial. Efetivamente, Barker apresenta argumentos convincentes que uma visão significativa antecede a um sucesso significativo.

Sob outro aspecto, é preciso desmistificar que o processo de criação da visão não é algo mágico. É um processo que necessita da sintonia e percepção dos “insights” do ambiente. Da compreensão da história, das tendências e de onde se quer chegar e sobretudo da capacidade de mudar de paradigmas. Sendo que essa questão da mudança de paradigmas talvez se constitua no nó mais apertado do problema.

Corroborando este indicativo, Nonaka (2000, p. 28) destaca:

Apesar de toda a conversa sobre “poder da mente” e “capital intelectual”, poucos gerentes apreendem a verdadeira natureza da empresa criadora do conhecimento – e muito menos sabem como gerenciá-la. O motivo: entendem de maneira imprópria o que seja conhecimento e o modo como as empresas são capazes de explorá-lo.

A visão da organização como máquina de “processamento de informação” está profundamente arraigada nas tradições ocidentais sobre gestão empresarial, de Frederick Taylor a Herbert Simon.

Ainda, alinhado ao enfoque de novos paradigmas e novas formas de ver o mundo à nossa volta, Capra (1996, p.23) esclarece:

Há soluções para os principais problemas de nosso tempo, algumas delas até mesmo simples. Mas requerem uma mudança radical em nossas percepções, em nosso pensamento e nos nossos valores. E, de fato, estamos agora no princípio dessa mudança fundamental de visão do mundo na ciência e na sociedade, uma mudança de paradigma tão radical como o foi a revolução copernicana. Porém, essa compreensão ainda não despontou entre a maioria dos nossos líderes políticos. O reconhecimento de que é necessário uma profunda mudança de percepção e pensamento para garantir a nossa sobrevivência ainda não atingiu a maioria dos líderes das nossas corporações, nem os administradores e os professores das nossas grandes universidades.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O cenário atual sinaliza para a necessidade da gestão das organizações incorporarem definitivamente o paradigma das organizações que aprendem, bem como modelos e indicadores que possibilitem a avaliação dos seus ativos intangíveis.

Para exemplificar essa nova ordem, pode-se evidenciar o pensamento de Capra (1996, p. 25), que destaca:

O paradigma que está agora retrocedendo dominou a nossa cultura por várias centenas de anos, durante as quais modelou nossa moderna sociedade ocidental e influenciou significativamente o restante do mundo. Esse paradigma consiste em várias idéias e valores entrenchados, entre os quais a visão do universo como um sistema mecânico composto de blocos de construção elementares, a visão do corpo humano como uma máquina, a visão da vida em sociedade como uma luta competitiva pela existência, a crença no tecnológico, e – por fim, mas não menos importante – a crença em que uma sociedade na qual a mulher é, por toda a parte, classificada em posição inferior à do homem é duma sociedade que segue

uma lei básica da natureza. Todas essas suposições têm sido decisivamente desafiadas por eventos recentes. E, na verdade, está ocorrendo, na atualidade, uma revisão radical dessas suposições.

Neste novo tempo revolucionário em que diversos fatores são propulsores das mudanças – dentre os quais pode-se citar: os conflitos ideológicos, sociais, religiosos e políticos; e com destaque a tecnologia e o conhecimento – direcionando suas conclusões para as organizações, Fitz-enz (2001, p. 6) salienta:

O conhecimento, as habilidades e as atitudes da força de trabalho distinguem as empresas vencedoras das empresas malsucedidas. Trata-se de uma combinação complexa de fatores. Ainda, as pessoas em si não são a única força que existe por trás do poder inerente ao capital humano. Se o segredo para a criação de prosperidade fosse pela mera contagem do número de funcionários, então a pessoa mais inexpressiva, com um nível mais baixo, seria tão valiosa quanto a pessoa mais brilhante, de um nível mais alto. Na realidade, é a informação que a pessoa possui e sua habilidade e boa vontade em compartilhá-la que estabelecem o potencial de valor. Qualquer um sem o outro fica subestimado.

Seguindo essa linha de raciocínio demarcada pela importância das pessoas e sua atuação para as organizações bem sucedidas, Garvin (2000), entende que é preciso atravessar a ponte entre a teoria e a prática. Neste sentido, prega a necessidade dos gestores apreenderem o verdadeiro significado das organizações que aprendem, bem como um conceito desmistificado acerca da gestão e da mensuração do conhecimento. É o que ele chama da abordagem dos “três Ms” (das iniciais em inglês): meaning, management, measurement.

O autor destaca, também, a culpa dos acadêmicos que em suas análises sobre organizações de aprendizagem utilizam-se de uma terminologia quase mística e seu conteúdo, em geral utópico e reverencial.

Sobre o assunto, Garvin (2000, p. 53) defende que:

A maioria das discussões sobre organizações que aprendem contornam esses problemas, concentrando-se em altas filosofias, grandes temas e metáforas abrangentes, e não na aspereza dos detalhes práticos. Três temas críticos continuam sem solução; no entanto, cada um deles é essencial para a implementação eficaz desses conceitos. O primeiro é a questão do significado (meaning). Precisamos de uma definição plausível e bem fundamentada de organização que aprende; que seja conversível em ação e de fácil aplicação. O segundo é a gestão (management). Precisamos de orientações mais claras sobre aspectos práticos, envolvendo recomendações operacionais em vez de grandes aspirações. E, em terceiro lugar, vem a mensuração (measurement). Carecemos de melhores ferramentas para avaliar a velocidade e os níveis de aprendizado da organização, de modo a assegurar a conquista desses ganhos.

Desta maneira, a oportunidade de verificação sobre a existência e utilização de índices de avaliação de ativos intangíveis em uma organização do porte e da importância como a Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR, configura-se em uma oportunidade ímpar na busca de contribuições efetivas para desmistificar o processo de travessia da ponte teoria/prática.

Mesmo porque não se deve abdicar do ensinamento de Drucker (1987, p. 34): “Toda prática se baseia na teoria, mesmo que o próprio praticante não se dê conta disso.”

Efetivamente, tal pressuposto transforma a ponte teoria/prática num processo do tipo avenida de mão dupla, pelo menos no campo das ciências aplicadas, dada a interdependência das pessoas com as organizações. Portanto, este processo merece toda a atenção das pessoas em geral e, sobretudo, daquelas responsáveis pela gestão das organizações.

A partir dessas considerações preliminares, formula-se o seguinte problema de pesquisa deste trabalho de dissertação de mestrado:

Identificar a existência e a forma de utilização de índices de controle para a gestão de ativos intangíveis na Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR.

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.4.1 Objetivo Geral

Identificar como ocorre a gestão de ativos intangíveis na Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR, a partir do modelo proposto por K. E. Sveiby.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar e descrever o modo de gestão de ativos intangíveis da Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR.
2. Comparar o modo de gestão de ativos intangíveis da Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR com o modelo proposto por K. E. Sveiby.
3. Identificar e descrever índices de controle utilizados e/ou utilizáveis para a gestão de ativos intangíveis da Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

- a) Uma das limitações do estudo advém da própria característica dos estudos de caso que não permitem generalizações dos resultados obtidos;
- b) A possibilidade de que os dados coletados possam sofrer modelações através do *bias* do pesquisador. Conforme orienta Goldenberg (2000, p. 44) “a utilização do termo em inglês é comum entre os cientistas sociais. Pode ser traduzido como viés, parcialidade, preconceito”, destacando ainda que a ocorrência desse fenômeno está ligada “à falta de regras de procedimento rigorosas para guiar as atividades de coleta de dados”.
- c) Outro aspecto importante é o fato de que qualquer observador ou pesquisador dirige sua atenção apenas para certos aspectos do problema ou fenômeno em estudo, enfatizando aquilo que possui interface com as suas pressuposições.
- d) Por último, merece registro e destaque a reflexão de Goldenberg (2000, p.53) da qual emana possibilidades concretas de limitações do estudo. A citada autora reflete: “não existindo regras precisas e passos a serem seguidos, o bom resultado da pesquisa depende da sensibilidade, intuição e experiência do pesquisador”.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

No primeiro capítulo, evidencia-se a contextualização do atual cenário em relação ao tema central que contém o objeto específico do estudo. Ainda, está contida neste capítulo a justificativa e a relevância do estudo, bem como a definição do problema. Na parte final do capítulo define-se o objetivo geral, os objetivos específicos, a organização do trabalho e suas limitações.

No capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica sintetizando todo o processo da revisão da literatura que dá suporte aos procedimentos metodológicos e à análise dos dados pertinentes do estudo.

No terceiro capítulo, desenvolve-se a descrição detalhada dos procedimentos metodológicos, com breve exposição sobre a importância da pesquisa científica, caracterização da pesquisa, instrumento de coleta e tratamento dos dados.

No quarto capítulo, o estudo de caso apresenta primeiramente a caracterização da empresa com a apresentação de seu histórico, sua importância no setor cooperativista e suas potencialidades. Na sequência, encontra-se a análise detalhada dos dados coletados.

No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões e as recomendações para trabalhos futuros. Na parte final, inserem-se os elementos complementares e pós-textuais tais como: fontes bibliográficas, anexos, gráficos, figuras e demais documentos utilizados para comprovação e/ou ilustração.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A inteligência competitiva e a gestão do conhecimento estão entre os temas mais discutidos da atualidade. Neste cenário, pesquisadores, empresários, executivos, consultores e acadêmicos vêm sinalizando de forma sistemática e consistente que o conhecimento é a base para a competitividade e se constitui no principal ativo das organizações.

Para Santos (2000, p. 7), “ao término do século XX, a humanidade está evoluindo para a era do conhecimento, com algumas poucas empresas visionárias já pensando na próxima onda: a da era da biotecnologia.” Em contrapartida, verifica-se que a implementação da IC&GC está muito abaixo das expectativas, estando presente somente nas grandes organizações globais.

Drucker (2000, p. 10), um dos pensadores mais importantes da administração e das organizações, chama atenção para o fato de que:

As empresas, principalmente as grandes, têm pouca escolha, senão a de se converter em organizações baseadas em informações. Para começar, a própria demografia exige a mudança. O centro da gravidade do emprego desloca-se rapidamente de trabalhadores manuais e pessoal de escritório para trabalhadores do conhecimento, que resistem ao modelo do comando e controle copiado das organizações militares de 100 anos atrás. Também a economia induz à mudança, especialmente ao impor a necessidade de que as grandes empresas sejam inovadoras e empreendedoras. Mas, acima de tudo, a mudança é exigência da tecnologia da informação.

Senge (1999, p. 13), abordando a questão das mudanças desafia nossa imaginação para a seguinte questão:

Tente imaginar o mundo daqui a vinte ou trinta anos. Será que alguém espera que os próximos vinte anos sejam menos tumultuados do que os últimos vinte? Diante das mudanças esperadas em tecnologia, biologia, medicina, valores sociais, demografia, no meio ambiente e nas relações internacionais, com que tipo de mundo a humanidade poderá se deparar?

Sveiby (1997, p. 31), reportando-se à questão da passagem do paradigma industrial ao paradigma do conhecimento, diz que:

Parece haver um certo consenso em relação ao velho mundo; vamos chamá-lo de paradigma industrial. Todos concordam que estamos abandonando a maneira industrial de ver o mundo, mas ninguém pode afirmar com certeza o que está por vir. O novo “sei lá o que” parece ser intangível e caótico, individual e global, pequeno e grande, mecânico e humano, tudo ao mesmo tempo. Entretanto, parece razoavelmente óbvio que informação e conhecimento, no sentido mais amplo, estão adquirindo mais importância. Assim, por mais que descrevamos a nova sociedade que estamos criando, faz mais sentido vê-la em termos de conhecimento.

Apesar de todas essas incertezas, observa-se o fato de que as organizações do futuro, e algumas já o são, serão organizações do conhecimento. Dentro desta ótica, a parte visível do iceberg das discussões repousa nas definições da imagem da nova organização e, obviamente, na comparação com o arquétipo da velha e arcaica organização.

Entretanto, se de um lado a visão da imagem da nova organização soluciona a questão do para “onde” ir, de outro abre a lacuna do “como” chegar-se a esse novo destino. A busca de resposta a essa questão abre a perspectiva de optar-se pela via do conhecimento que apesar de configurar-se como adequada ao novo cenário gera um razoável grau de complexidade.

Nessa direção, autores, pesquisadores, professores e acadêmicos têm se dedicado ao estudo da questão da criação e da gestão do conhecimento nas organizações. Dentre eles pode-se citar: Drucker (1987), Senge (1990), Sveiby (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Garvin (1998), Santos (2000), Argyris (2000), Terra (2000), Antunes (2000) Leonard & Straus (2000), Kleiner & Roth (2000), Brown (2000), Quinn, Anderson & Finkelstein (2000) e Fitiz-enz (2001).

Sobre essa questão do conhecimento, Sveiby (1997, p. 35) preconiza que é necessário preliminarmente buscar-se a correta compreensão do significado do que seja conhecimento e elucidar:

...para gerenciar e avaliar os ativos intangíveis, precisamos entender o que é competência. Para isso, devemos responder à pergunta: “O que é conhecimento?”

Essa questão tem ocupado a mente dos filósofos ao longo do tempo sem que se tenha chegado a qualquer consenso – não há nenhuma definição da palavra aceita de modo geral. O termo epistemologia – teoria do conhecimento – provém da palavra grega episteme, que significa verdade absolutamente certa. Mas, em português, a palavra conhecimento parece ter vários significados. Pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e assim por diante. A definição depende do contexto em que o termo é empregado.

No entendimento do autor o conhecimento possui quatro características: (i) o conhecimento é tácito; (ii) o conhecimento é orientado para a ação; (iii) o conhecimento é sustentado por regras; e (iv) o conhecimento está em constante mutação.

Por outro lado, alinhando-se o conhecimento com o aprendizado organizacional, Nonaka e Takeuchi (1995, p. 52) tem o entendimento de que:

A necessidade está aumentando nessa era da economia turbulenta e mudança tecnológica acelerada. Sabe-se que o aprendizado consiste em dois tipos de atividade. O primeiro tipo de aprendizado é a

obtenção de “know-how” a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes. O segundo tipo de aprendizado é o estabelecimento de novas premissas (ou seja, paradigmas, esquemas, modelos mentais ou perspectivas) com o objetivo de anular as existentes.

Todavia, é pertinente observar-se que as empresas se constituem em uma realidade humana, isto é, percebe-se que toda organização humana pode ser compreendida como um conjunto de pessoas que coordenam suas ações para conseguir alguns objetivos que a todos interessam, embora esse interesse possa estar relacionado a diferentes motivos.

Ressalte-se que a aceitação do conceito da empresa como uma realidade humana implica aceitar-se também, que as pessoas se constituem em elemento fundamental para as organizações. Entretanto, observa-se enormes dificuldades nessa aceitação. Contrariamente, o que se verifica é que a maioria das empresas ainda são portadoras de cultura voltada exclusivamente para as coisas tangíveis.

De acordo com Nonaka (2001), o problema é que a maioria dos executivos ocidentais tem uma visão muito estreita do que seja conhecimento. Eles vêem a empresa como uma espécie de “máquina de processar informação”. Salienta o autor que a partir dessa visão, esses gerentes desenvolvem a crença de que o único conhecimento útil são os dados “duros” (ou seja, quantificáveis).

Na verdade, desse problema da visão estreita sobre o conhecimento predominante no ocidente, depreende-se a efetiva necessidade de mudanças que somente ocorrerão por meio da aprendizagem. Sobre o assunto, Senge (1990, p.22) esclarece que para compreender com profundidade o significado de aprendizagem é necessário compreender o que significa metanóia, pois “esta última implica uma mudança radical de mentalidade.” O autor complementa:

A verdadeira aprendizagem está intimamente relacionada com o que significa ser humano. Por intermédio da aprendizagem nós nos recriamos, tornamo-nos capazes de fazer o que nunca conseguimos fazer, adquirimos uma nova visão do mundo e da nossa relação com ele, ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo generativo da vida.

Diante do exposto, parece lógico afirmar-se que todo o processo de evolução em direção à nova organização do conhecimento liga-se à aprendizagem das pessoas trazendo à tona toda a complexidade decorrente de um processo educacional, mormente em se tratando de adultos que suscitem a adoção de métodos alternativos em relação à pedagogia tradicional.

Neste sentido, estudiosos do assunto sinalizam para a adoção da andragogia. A palavra andragogia, segundo Jung Neto (2001, p. 1 de 2), deriva do grego “aner” (adulto) e “agogus” (conduzir, guiar). Acerca da andragogia, Cavalcanti (2001, pp. 1 e 2 de 7) destaca que:

a partir de 1970, Malcom Knowles trouxe à tona as idéias plantadas por Linderman. Publicou várias obras, entre elas “The Adult Learner – A Neglected Species” (1973), introduzindo e definindo o termo

andragogia – a arte de orientar adultos a aprender. Daí em diante, muitos educadores passaram a se dedicar ao tema, surgindo ampla literatura sobre o assunto.

Sobre a questão da abordagem andragógica como metodologia de ensino, Cassetari (1998, p. 2 de 4), referindo-se às organizações de aprendizagem e a educação de adultos esclarece que:

Enquanto a pedagogia se fundamenta na autoridade de quem sabe e confia em sua capacidade de impor um programa pré-estabelecido, a andragogia supõe do educador uma postura de elucidar, auxiliando o educando a resolver, por ele mesmo, os problemas que encontra. O educador andragógico busca a aprendizagem, a autonomia e não o ensino, a dependência.

Além disso, desemboca em outro problema complexo que é a mudança de paradigmas. Neste pormenor, é importante lembrar que os modelos mentais estão sempre vinculados aos paradigmas por meio dos quais as pessoas percebem e resolvem problemas. Partindo-se do conceito científico amplo e adotando uma linguagem mais adequada às ciências aplicadas, Kuhn (1962, p. 43), diz que “no seu uso estabelecido, um paradigma é um modelo ou padrão aceitos.”

Portanto, além das dificuldades naturais inerentes ao processo de migração de um paradigma para outro, convém salientar que os adultos, em muitos casos, já superaram a modalidade da inteligência flexível estando convivendo com a inteligência cristalizada. De qualquer modo, não se pode perder a dimensão de que as organizações se constituem em organismos sociais e que segundo Sveiby (1997, p. 9), “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas.”

Por outro lado, da avaliação ou medição de ativos intangíveis deriva a necessidade de analisar-se alguns aspectos ligados ao “o quê” e ao “como” medir, mesmo diante das considerações de Terra, (2000, p. 20) de que “os desafios e a complexidade dessa nova era começam pelas próprias tentativas de quantificar ou medir o recurso conhecimento”. Pode-se tomar como ponto de partida que as definições dessas questões estão associadas a cada organização em particular, mesmo diante da existência de parâmetros comuns e aplicáveis a todas. Portanto, ao se pensar na implementação de um modelo de avaliação de ativos intangíveis, torna-se necessário um estudo pormenorizado da organização e como resultante desse processo proceder a determinação dos itens de controle, bem como a definição dos procedimentos para a sua obtenção que, para este estudo de caso, terá uma ênfase especial no modelo proposto por K. E. Sveiby.

Finalizando essas considerações preliminares, faz-se relevante uma alusão sobre a confusão estabelecida com a diversidade de termos existentes na literatura sobre o assunto. Neste particular, Terra (2000, p. 19) elucida que:

É relativamente difícil se estabelecer os limites para a forma como os termos conhecimento, competência, aprendizado e habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência empresarial, entre outros, são empregados no dia-a-dia das empresas e na literatura gerencial.

Exatamente em função desses tênues divisores de águas, para efeito deste estudo de caso, deve-se entender o termo gestão do conhecimento abrangente o suficiente para englobar todos os demais.

A partir dessas considerações gerais sobre a gestão do conhecimento, completa-se a fundamentação teórica que, por simples questão de ordenamento, está dividida nas seguintes subseções: (i) a questão da cultura individual e organizacional; (ii) a questão dos paradigmas; (iii) a questão da aprendizagem – a importância do saber e do saber-fazer; (iv) os problemas relacionados com a educação de adultos; (v) as disciplinas das organizações que aprendem; e (vi) impacto das novas tecnologias.

2.2. A QUESTÃO DA CULTURA INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

“Nunca tivemos tantas opções para decidir nosso destino. Nenhuma escolha será boa, porém, se não soubermos quem somos.”

Peter Drucker

Para o objetivo do presente estudo, o enfoque desse assunto limitar-se-á à inserção de considerações pontuais e dentro de uma visão global. Nessa perspectiva, observa-se que os dicionários definem cultura como “o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade.” Conforme Martin (1995, p. 573):

Um ex-superintendente da McKinsey tem uma definição mais informal: “nossa forma de fazer as coisas por aqui.” Quando se juntam à empresa, os novos membros aprendem sua cultura e se adaptam a ela, passando-a adiante por ondas sucessivas de funcionários, do mesmo modo que a cultura de uma sociedade é passada adiante por gerações sucessivas.

A partir dessas definições, percebe-se o forte vínculo existente entre as culturas individual, organizacional e da sociedade em que tanto o indivíduo quanto a organização se

inserir. Portanto, pretender a implementação de programas educacionais ou de aprendizagem sem considerar-se cuidadosamente todas as variáveis culturais é no mínimo assumir uma alta probabilidade de fracasso. Sobre essa questão, Martin (1995, p. 575) evidencia que:

Uma cultura bem -estabelecida é hostil às mudanças em seus padrões inerentes. Desenvolve sofisticados e poderosos mecanismos de autoproteção. Só assim pode sobreviver. As pessoas acreditam que sua própria sobrevivência na empresa baseia-se “nos objetivos da empresa, ou em seguir a forma certa de fazer as coisas”. Por isso opõem-se a ameaças à cultura, cercando-as de barreiras e rotinas protetoras – adiamentos, discussões e análises intermináveis, crises que não deixam tempo para a mudança, transferência da culpa para os que não mudam e assim por diante.

Além desse cenário resistente, Pinto (1993, p. 36) entende a educação como fenômeno da cultura e a ela pertencente sob dois sentidos:

- primeiramente, no sentido de que o mesmo conceito de educação é um dos produtos ideológicos da cultura. Como tal reflete e resume a totalidade cultural que o enuncia;
 - em segundo lugar, a educação pertence ao campo cultural por ser o processo produtor (e transmissor) da cultura.
- Por conseqüência a educação é a cultura simultaneamente como feita (porém não acabada) no educador que a transmite, e como fazendo-se no educando, que a recebe (refazendo-a), por conseguinte, capacitando-se a se tornar o agente da ampliação dela.

De qualquer modo, o importante é ter como clara a necessidade de considerar-se pormenorizadamente os aspectos relativos à cultura em processos de intervenção e/ou mudanças na organização, com o objetivo de identificar-se o método apropriado para cada caso em particular.

2.3. A QUESTÃO DOS PARADIGMAS

“Dois loucos não sabiam que era impossível realizar a tarefa, decidiram então realizá-la.”

Mark Twain

Em pontos anteriores já se encontra a referência a paradigmas incluindo o termo “floresta de paradigmas”. Para o presente embasamento teórico, o trabalho está limitado em evidenciar um conceito de paradigma, bem como alguns aspectos relacionados à mudança de um para outro e uma análise singela do ciclo de um paradigma. Neste sentido, para Kuhn (2000, p. 13) paradigmas podem ser considerados como: “as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência.”

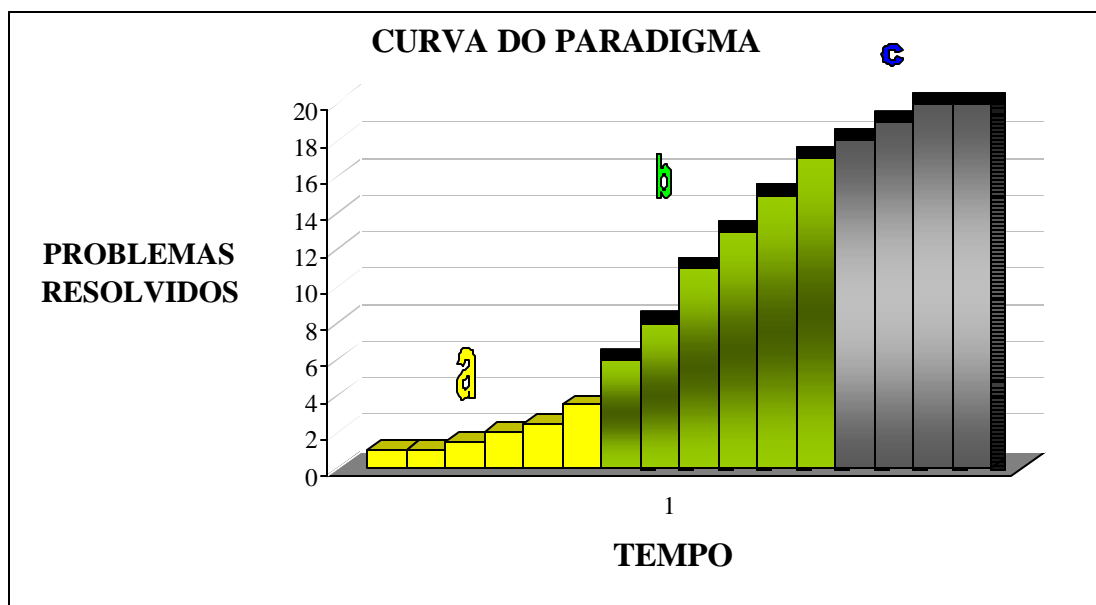
A partir deste conceito científico amplo e adotando uma linguagem mais própria e adequada às ciências sociais aplicadas, pode-se reescrever o conceito de paradigma, evoluindo

para algo que parece dar sentido ao termo "floresta de paradigmas", isto é, a existência de paradigmas para solucionar problemas das mais diversas áreas tornando emergente o papel dos nossos mapas ou modelos mentais. Então, ainda de acordo com Kuhn (2000, p. 43) "no seu uso estabelecido, um paradigma é um modelo ou padrão aceitos."

Desta maneira, percebe-se a tendência de se manter um paradigma até o momento em que o mesmo se mostrar ineficaz completando assim, o seu ciclo de vida, conforme demonstra-se esquematicamente na Figura 1. Neste sentido, adotando-se os valores da Figura 1 como meramente simbólicos, a análise do ciclo de vida de um paradigma possibilita conclusões importantes e pertinentes ao tema do presente estudo.

O primeiro aspecto a destacar é o fato do início do ciclo do paradigma não estar no ponto zero do eixo "y", ou seja, dos problemas resolvidos. Esse fato nos indica que, apesar do surgimento de um novo paradigma, continuamos a resolver problemas com o paradigma antigo. Afinal de contas, mudança sempre é interpretada pelo nosso mapa mental como um risco, uma saída da zona conhecida para o desconhecido.

Figura 1 - Ciclo de vida de um paradigma



Fonte: Adaptado do filme A Questão dos Paradigmas de Joel Arthur Barker

Outro aspecto é que, no início de adoção do novo paradigma ocorre um descompasso ou desproporção entre o tempo decorrido e o número de problemas resolvidos. Tal fato pode ser atribuído ao processo de aprendizagem efetiva das novas regras e padrões e às dificuldades daí resultantes. A representação corresponde à fase "a" do gráfico.

Na fase "b" ocorre o inverso, isto é, observa-se que o número de problemas resolvidos decola e tem um crescimento desproporcional ao avanço no tempo. Por fim, a fase "c" apresenta uma estabilização da curva, chegando a torná-la perfeitamente plana, significando a inadequação do paradigma. Em outras palavras, a sua exaustão como modelo adequado para solução dos problemas para os quais estava sendo utilizado.

2.4. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: SABER E SABER/FAZER

O processo de ensinar e aprender assume importância fundamental na criação do conhecimento nas empresas. Todavia, é necessário não se perder a dimensão de tratar-se de um processo educacional e que, por conseguinte, provoca mudanças nas pessoas. Neste sentido, Pinto (1993, p. 49) afirma que:

A finalidade da educação não se limita à comunicação do saber formal, científico, técnico, artístico, etc. Esta comunicação é indispensável, está claro, porém o que se intenta por meio dela é a mudança da condição humana do indivíduo que adquire o saber. Por isso, a educação é substantiva, altera o ser do homem. A não ser assim, seria apenas adjetiva, mero ornamento da inteligência. O homem que adquire o saber, passa a ver o mundo e a si mesmo deste outro ponto de vista. Por isso se torna elemento transformador do seu mundo. Esta é a finalidade essencial da educação. Tal é a razão de que todo movimento educacional tenha consequências sociais e políticas,

Por outro lado, para as empresas o aprendizado precisa contemplar as duas dimensões: a do conhecimento (saber) e da habilidade (saber fazer), em consonância com o ensinamento de Sveiby (1997, p. 37) de que “o conhecimento é orientado para a ação”.

A respeito dessa necessidade das empresas Nonaka & Takeuchi (1997, p. 52), assinalam que:

A necessidade está aumentando nessa era de economia turbulenta e mudança tecnológica acelerada. Sabe-se que o aprendizado consiste em dois tipos de atividade. O primeiro tipo de aprendizado é a obtenção de know-how a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes. O segundo tipo de aprendizado é o estabelecimento de novas premissas (ou seja, paradigmas, esquemas, modelos mentais ou perspectivas) com o objetivo de anular as primeiras.

Evoluindo para uma compreensão mais sedimentada, toda essa questão da aprendizagem organizacional pode ser direcionada para os conceitos sobre conhecimento tácito e conhecimento explícito de Nonaka & Takeuchi (1997, p. XIII), que assim definem:

Conhecimento explícito, que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode então ser transmitido, formal e facilmente, entre indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental. Argumentamos, contudo, que o conhecimento tácito, difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais

importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor.

Na verdade, percebe-se a necessidade de um entendimento mais qualificado e específico de aprendizagem. Neste sentido, Senge (1999, p. 37), diz que aprendizagem é o ato de aprender e "significa aumentar a sua capacidade através da experiência ganha por seguir uma trilha ou disciplina. A aprendizagem ocorre sempre com o tempo e em contextos da "vida real", e não em sala de aula ou sessões de treinamento."

Portanto, no contexto de aprendizagem organizacional, deve-se considerar as cinco disciplinas das organizações que aprendem segundo Senge, bem como as já prenunciadas questões ligadas ao processo de educação de adultos, temas que são objeto de considerações em subseções seguintes deste trabalho de pesquisa.

2.5 ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DOS ADULTOS EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE ENSINAR E APRENDER

Com o objetivo de nortear a abordagem sobre o assunto, torna-se importante evidenciar as posições defendidas por Krischke sobre a situação mental dos adultos que, em muitos casos, já superaram a modalidade da inteligência flexível estando convivendo com a inteligência cristalizada. Além disso, os adultos diferem dos jovens em vários pontos que sinalizam a adoção de metodologia alternativa para que o processo de aprendizagem ocorra de forma efetiva.

Segundo Krischke (1999, p. 1), no que diz respeito ao processo de aprendizagem, os adultos diferem dos jovens nos seguintes pontos:

- (i) Os adultos são autônomos, independentes e são auto-direcionados; (ii) São experientes e possuem conhecimentos acumulados ao longo do tempo através dos quais se auto definem; (iii) Possuem necessidades sociais e de "status" (reconhecimento pelo grupo; sentimento de importância; realização pessoal e profissional, etc.); (iv) Em geral, são mais focados na prática e orientados para metas e objetivos; (v) Exigem respeito e querem que os outros os vejam da mesma forma que vêem a si próprios.

Não é necessário o detalhamento profundo destes aspectos para se perceber a sinalização para a prudência que se deve ter na escolha dos métodos para o ensino de adultos. Com isso não se pretende sinalizar que os métodos da pedagogia não são recomendáveis, mas que os mesmos podem não ser adequados para o processo educacional de adultos.

Para exemplificar tal posição pode-se repetir com Pinto (1993, p. 24); “a prática pedagógica é contraditória. É duplamente contraditória porque ela supõe que quem ensina sabe, quando não sabe e quem aprende não sabe, quando, na verdade, sabe.”

Nesse sentido, a andragogia apresenta-se como ferramenta útil e eficaz no processo de aprendizado do adulto. A andragogia que segundo Krischke (1999, p. 1), deve ser entendida como: “A ciência e arte que permite ao educador auxiliar e direcionar o adulto para o aprendizado contínuo e permanente considerando, de forma consciente e clara, as variáveis sociais, ergológicas e culturais em cada situação.”

2.6 AS DISCIPLINAS DAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Em seções anteriores já discutiu-se a questão das organizações como uma realidade humana e nesta perspectiva discutiu-se também, que o aprendizado organizacional é uma decorrência do aprendizado das pessoas. Diante desse fato, observa-se como pertinente a proposta das cinco disciplinas da organização de aprendizagem conforme Senge (1990). São elas: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum., aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico, sobre as quais segue breve comentário com base na visão de Senge.

2.6.1 Domínio Pessoal

Domínio vem de dominar, do latim “dominare”, significando ter autoridade ou poder sobre; ainda, conter-se, dominar-se. Portanto, no contexto em análise, o domínio pessoal constitui-se em uma disciplina fundamental, pois através dela aprendemos a esclarecer e aprofundar nosso objetivo pessoal. Segundo Senge (1990, p. 17)) a maioria das pessoas, diante da questão daquilo que querem da vida, falam muito mais das coisas das quais querem se livrar. Complementa o autor: "O domínio pessoal, em contraste, começa por esclarecer as coisas que são realmente importantes para nós, levando-nos a viver de acordo com as nossas mais altas aspirações".

2.6.2 Modelos Mentais

São várias as referências que enfatizam que modelos mentais significam os nossos “mapas” e nossos “esquemas”. Sobre esse assunto, Senge (1990, p.17) advoga que:

Modelos mentais são idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Muitas vezes não temos consciência de nossos modelos mentais ou das influências que eles exercem no nosso comportamento. Por exemplo, é comum julgarmos uma pessoa pelo seu modo de vestir: se um colega de trabalho anda bem vestido, achamos que ele é uma pessoa de fino trato; por outro lado, ao vermos alguém mal-ajambrado, pensamos: “Ele não se comporta com que os outros pensam.” Na área administrativa, os modelos mentais do que pode ou não pode ser feito estão igualmente enraizados, e muitas modificações não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos mentais tácitos e poderosos.”

Transpondo esse processo para a área organizacional, Senge defende a existência de fortes interferências e conflitos entre a prática administrativa e os “modelos mentais tácitos e poderosos.”

2.6.3 Objetivo Comum.

No entendimento de Senge (1990), o problema é a existência de líderes cujos objetivos pessoais não são compartilhados pela organização. Por conseguinte, desta situação deriva o problema dos objetivos comuns ficarem dependentes do carisma da liderança.

Neste sentido, para as organizações surge a necessidade de uma disciplina que transforme objetivos individuais em objetivos comuns. Senge (1990, p. 18), enfatiza que:

Quando existe um objetivo concreto e legítimo, as pessoas dão tudo de si e aprendem não por obrigação, mas por livre e espontânea vontade. Muitos líderes, porém, têm objetivos pessoais que nem chegam a ser compartilhados pela organização como um todo, e o que acontece com muita frequência é que os objetivos comuns giram em torno do carisma do líder ou de uma crise que galvaniza a todos temporariamente. Tendo uma opção, contudo, a maioria prefere lutar por um objetivo grandioso, não só em tempo de crise, mas em qualquer tempo. O que falta é uma disciplina que transforme um objetivo individual em um objetivo comum – não um “livro de receitas”, mas um conjunto de princípios e técnicas.

A técnica de criar um objetivo comum consiste em buscar “imagens do futuro” que promovam um engajamento verdadeiro ao invés de simples anuência. Aprendendo esta disciplina, os dirigentes passam a ver como é contraproducente tentar impingir um objetivo, por melhores que sejam suas intenções.

2.6.4 Aprendizado em Grupo

Conforme Senge (1990, p. 213) “aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam.” Segundo o autor, o exercício dessa disciplina impõe, indubitavelmente, o ressurgimento do diálogo. Não há a menor chance de falarmos em aprendizado em grupo sem a efetiva prática do diálogo que, infelizmente, parece-nos um tanto esquecida na sociedade moderna. Além disso, traz à tona também, todas as questões inerentes aos grupos que entre outras destacam-se: padrões de interação, táticas de defesa, cultura, aceitação, rejeição.

Nesta direção, Senge (1990) destaca que é fundamental que o grupo reconheça de forma clara e precisa todas essas questões intrínsecas que regem seu modo de operar, para conseguir chegar ao diálogo e ao desenvolvimento do aprendizado em grupo. O fato é que a capacidade de a organização aprender é uma relação direta da capacidade de os grupos aprenderem. Por outro lado, é fundamental também, que cada indivíduo se coloque no condição de eterno aprendiz. Essa postura é que vai permitir ao indivíduo interagir, ou seja, estar aberto ao aprendizado que consiste basicamente, em um sistema de troca. Uma postura contrária, que não a de aprendiz, funcionará com uma barreira intransponível ao diálogo conduzindo, quase sempre, ao monólogo.

2.6.5 Raciocínio Sistêmico

Na visão de Senge (1990), o raciocínio sistêmico é parte integrante e indispensável no exercício de cada uma das disciplinas fundamentais para a criação das organizações de aprendizagem – domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum e aprendizado em grupo.

Em sua obra “A Quinta Disciplina”, o autor apresenta de forma detalhada a influência do raciocínio sistêmico no exercício de cada uma das disciplinas fundamentais que para efeito de fundamentação teórica deste trabalho de pesquisa reproduz-se uma síntese do entendimento do autor sobre cada uma delas.

2.6.5.1 Domínio pessoal e a quinta disciplina

Conforme Senge (1990, p. 156):

À medida que os indivíduos praticam a disciplina do domínio pessoal, uma série de mudanças começa a ocorrer gradativamente em seu interior. Muitas delas são tão sutis que passam despercebidas. Além de definir as “estruturas” que caracterizam o domínio pessoal como sendo uma disciplina (tais como tensão criativa, tensão emocional e conflito estrutural), a perspectiva sistêmica também destaca alguns aspectos mais sutis do domínio pessoal, tais como: integração entre razão e intuição, uma visão melhor da nossa ligação com o mundo, compaixão e compromisso com o todo.

2.6.5.2 Modelos mentais e a quinta disciplina

Senge (1990, p.187) defende que:

“A integração do raciocínio sistêmico com os modelos mentais não só melhora nossos modelos mentais (o que pensamos), como também altera nossa maneira de raciocinar: substituímos modelos mentais dominados por eventos por modelos mentais que reconhecem padrões de mudanças a longo prazo e as estruturas que produzem esses padrões.”
 “assim como hoje em dia o “raciocínio linear” domina a maioria dos modelos mentais usados para a tomada de decisões, as organizações de aprendizagem do futuro tomarão decisões importantes baseadas em inter-relações e padrões de mudanças reconhecidos pelo grupo.”

2.6.5.3 Objetivo comum e a quinta disciplina

Sobre essa questão do objetivo comum em relação ao raciocínio sistêmico, Senge (1990, p.208), enfatiza que: “A disciplina de criação do objetivo comum só se completa com o raciocínio sistêmico. O objetivo retrata o que queremos criar. O raciocínio sistêmico revela como criamos o que temos na situação atual.”

2.6.5.4 Aprendizagem em grupo e a quinta disciplina

Para exemplificar essa relação da aprendizagem em grupo e a quinta disciplina, Senge (1990, p. 234), descreve a seguinte situação:

Numa equipe administrativa, os problemas se acumulam. Cada integrante tem seus próprios modelos mentais, predominantemente lineares. O modelo mental de cada um enfoca diferentes partes do sistema. Cada um enfatiza diferentes correntes de causa-efeito. Nessas condições, é praticamente impossível que, de uma conversa normal, possa resultar um imagem comum do sistema com um todo. Os integrantes da equipe se parecem com os personagens da fábula dos cegos e o elefante – cada um conhece a parte que está apalpando, cada um acha que o elefante todo tem a aparência daquele pedaço que está apalpando, e cada um acha que sua avaliação é a correta.

No entendimento de Senge (1990) esse impasse só pode ser resolvido “quando as equipes passarem a usar uma nova linguagem para descrever a complexidade.” Neste sentido, o autor defende a utilização dos arquétipos de sistemas como base para uma nova linguagem por meio da qual as equipes poderão lidar eficazmente com a complexidade.

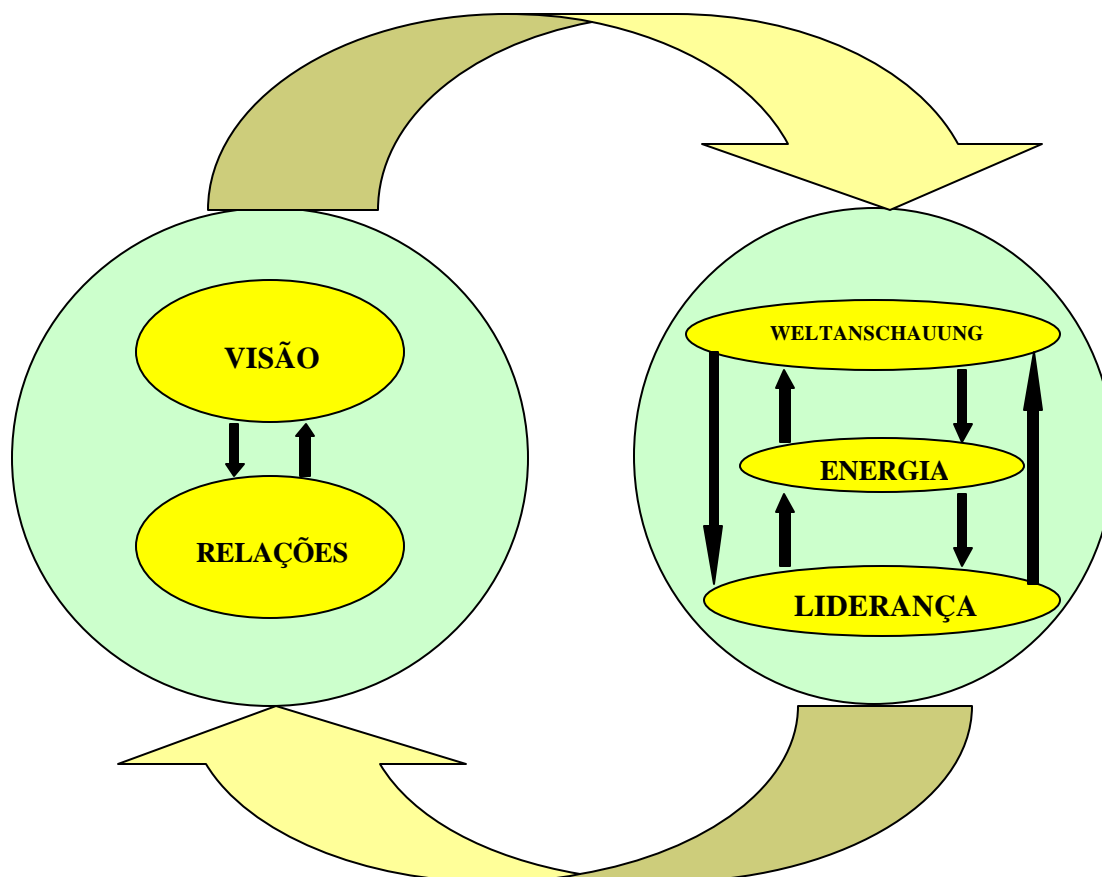
Por outro lado, Senge (1990, p. 235) evidencia que:

As equipes que adquirem fluência na linguagem dos arquétipos de sistemas desfrutam de enormes benefícios. Como diz David Bohm, a linguagem é objetiva. Aprender uma nova linguagem, por definição, significa aprender a conversar com alguém naquela linguagem. Simplesmente não existe outra maneira mais eficiente de aprender uma linguagem do que através do uso, o que é exatamente o que acontece quando uma equipe começa a aprender a linguagem do raciocínio sistêmico.

Desta maneira, transparece apropriado colocar em evidência os seguintes aspectos inerentes ao processo de criação e da gestão do conhecimento nas organizações:

1. No processo de criação do conhecimento nas organizações deve-se considerar a dimensão do conhecimento e a dimensão das habilidades entendidas, respectivamente, por meio dos conceitos de conhecimento explícito e conhecimento tácito de Nonaka & Takeuchi. A compreensão dessas duas dimensões constitui-se em um caminho para a competência.
2. Abandonar a crença de que a cognição humana é um processo dedutivo de indivíduos. A expansão do conhecimento possui relação íntima com a interação, isto é, o processo que Nonaka e Takeuchi, (1977, p. 67) chamam de “conversão do conhecimento” definido como: “um modelo dinâmico da criação do conhecimento ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.” Saliente-se que a conversão do conhecimento deve ocorrer nos seus quatro modos, conforme ensinamentos dos mesmos autores: (i) socialização - tácito para tácito; (ii) externalização - tácito para explícito; (iii) combinação - explícito para explícito; e (iv) internalização - explícito para tácito.
3. Teoria visionária de Filion como base. Essa indicação tem como fundamento a aceitação do pressuposto de que as empresas são uma realidade humana. Nesta teoria o autor descreve o processo de criação da visão, conforme Figura 2.

Figura 2 – O Processo de criação da visão



Fonte: Adaptado de Louis Jacques Fillion²

Uma análise sumária da Figura 2 sinaliza que o processo de criação da visão evidencia-se de forma fundamental uma vez que envolve valores, cultura, escolas, família que dão os ingredientes para formação do meio em que as pessoas desenvolvem suas relações e formam sua visão, e vice-versa, num processo evolutivo e repetitivo, e que de forma singular e gradativa, proporciona aos indivíduos a construção do conhecimento explícito e de fácil articulação na linguagem formal e também, a construção do conhecimento tácito envolvendo fatores intangíveis e difíceis de serem articulados.

Ainda, pode-se afirmar que a resultante desses três aspectos formam o diapasão para as definições sobre objetivos, metas, métodos, conteúdos e estratégias. Especificamente sobre a metodologia, vale resgatar a questão do processo educacional de adultos onde se verifica boa parcela deles convivendo com a situação do conhecimento cristalizado. Resulta daí,

² Fillion enfatiza que para o vocábulo alemão weltanschauung não existe uma tradução apropriada para o português. Para o inglês significa "image". Apesar de manter o termo em alemão, recomenda que o entendimento mais próximo seria visão de mundo.

portanto, a sinalização segundo Kriscke (1999) para a adoção de metodologias alternativas e a andragogia configura-se como uma alternativa eficaz para o caso.

2.7 IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS

Principalmente sob o prisma econômico e produtivo a globalização rebocou uma avalanche de mudanças em função do acirramento da competitividade. Essas mudanças têm tido como determinante a adoção de novas tecnologias e novas práticas de gestão que, dentre outros aspectos, passam pelo TQC – Total Quality Control, JIT – Just in Time, Kanban, Kaizen, reengenharia de processos, novos desenhos organizacionais, automação, robotização, novos paradigmas.

Neste sentido, sem quaisquer preocupações com dimensionamento ou quantificação, pretende-se somente demonstrar que as novas tecnologias efetivamente causam impacto sobre as pessoas. Tome-se como exemplo a informática e as mudanças que a mesma provocou para a sociedade como um todo. Especificamente sobre os informatas, Lévy (1993, p.56) diz que:

Eles intervêm sobre a comunicação, a percepção e as estratégias cognitivas de indivíduos e grupos de trabalho; apesar disto, não encontramos em seu currículo nem pragmática de comunicação, nem psicologia cognitiva, história das técnicas ou estética. Como acordar os futuros informatas para a dimensão humana da sua missão? Somos forçados a constatar que o ensino superior produz hoje, na maioria dos casos, “especialistas em máquinas.

Coutinho (1996) entende que o impacto das novas tecnologias sobre o trabalho ocorre principalmente nos seguintes pontos: emprego, qualificação, relações de poder, estrutura ocupacional, condições de trabalho e higiene, envolvimento dos trabalhadores e vivência subjetiva.

Por outro lado, segundo Oliveira (1996) as novas formas de organização do trabalho, decorrentes da adoção do "modelo japonês" de gestão, exige maior participação e crescente intervenção dos trabalhadores no processo produtivo. Como resultante, impõe aos trabalhadores a necessidade de maior qualificação, polivalência e maior carga de treinamento. Exigindo também, maior nível de abstração e de responsabilidade, alterando substancialmente as relações do trabalhador com suas ações, seu corpo e sua subjetividade.

Destaca, ainda, que o sucesso do "modelo japonês" de gestão está ligado ao reconhecimento do mesmo como um modelo paradigmático de eficiência e produtividade. Esse modelo desenvolve uma produção flexível e exige trabalhadores qualificados e

polivalentes. Os alicerces do modelo japonês são: as relações industriais, a organização do trabalho e a terceirização - relação fornecedor/cliente. As relações sócio-industriais são regidas pelo tripé: sistema de emprego vitalício, promoção por tempo de serviço e a existência de um sindicato por empresa.

Sequencialmente, o estudo de Oliveira aborda a realidade brasileira fazendo uma análise comparativa com a realidade japonesa. Destaca que, no Brasil, as relações de trabalho são baseadas em práticas de gestão autoritárias e muito hierarquizadas. Ainda, os recursos humanos são abundantes, baratos e substituíveis, contrariamente no Japão.

Os estudos de Oliveira evidenciam que o processo de modernização tecnológica está sendo realizado de forma parcial e progressiva, provocando grande heterogeneidade técnica. Neste pormenor, os estudos apontam para a coexistência de situações de precárias condições de trabalho e de processos com outras de sofisticada exigência que esbarra em uma força de trabalho com baixas qualificações e escolaridade.

Em suma, Oliveira (1996, p. 6), destaca que:

a pressão da modernidade pela qualidade que atinge toda a sociedade, pressiona, também, aos trabalhadores, gerando no limite conseqüências para a sua saúde física e mental. A cobrança da qualidade e ritmo acelerado, a fadiga mental expressa pelos sintomas de esgotamento físico permanente, problemas de humor, irritação e ansiedade são implicações deste modelo que necessitam ser melhor avaliadas.

Neste sentido, pode-se considerar essa questão como fundamental no processo de implantação de novas tecnologias, uma vez que a mesma envolve toda empresa, isto é, desde as decisões estratégicas passando pelos níveis táticos e operacionais. Isto parece realçar, portanto, que no caso brasileiro, a implementação de novas tecnologias é um verdadeiro desafio e merece toda e atenção de empresários, trabalhadores e órgãos governamentais.

2.8 AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO OU ATIVOS INTANGÍVEIS

Neste início do terceiro milênio, constata-se a existência de sintomas e de indicativos da transição de uma sociedade industrial para sociedade do conhecimento. Cada vez mais observa-se a incorporação do conhecimento aos demais recursos da produção – terra, capital e trabalho, fato que vem impulsionando estudos e pesquisas para o desenvolvimento de métodos de avaliação do conhecimento ou ativos intangíveis. Sobre esse aspecto já se

mencionou no Capítulo 1 uma cronologia de eventos acerca do assunto, abrangendo o período de 1986 a 2001.

De qualquer maneira, sobre a avaliação de ativos intangíveis, Antunes (2000, p.18), comenta que:

Nas organizações, a aplicação do conhecimento vem impactando, sobremaneira, no seu valor, pois a materialização da aplicação desse recurso mais as tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente globalizado produzem benefícios intangíveis, que lhes agregam valor às mesmas.

A esse conjunto de benefícios intangíveis denominou-se Capital Intelectual. O aparecimento desse novo conceito conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de nova filosofia de administração e de novas formas de avaliação do valor da empresa, que contemple o recurso do conhecimento.

Apesar do impulso e avanços nessa questão da avaliação do capital intelectual ou ativos intangíveis, verifica-se alguns contrapontos nos modelos até aqui desenvolvidos.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 172):

Nestes primórdios da gestão do conhecimento, o mais importante, numa estratégia da tecnologia do conhecimento, é tomar a sopa pelas bordas. Até que você construa um sistema e veja como a organização responde, não dá para saber nem até que ponto as pessoas estão dispostas a compartilhar conhecimento através de sistemas. No momento, não existe uma tecnologia certa para a gestão do conhecimento. Estamos todos começando a abrir nossas trilhas e, uma vez que a tecnologia não é o único aspecto do seu esforço da gestão do conhecimento, o elemento mais essencial é começar, seja com o que for.

Na verdade, a avaliação de ativos intangíveis ainda se constitui em um assunto não resolvido totalmente. Apesar desse cenário, para efeito de referência teórica deste trabalho de pesquisa, adotou-se o modelo proposto por K. E. Sveiby. Sobre o qual o autor (1997, p. 162) destaca:

Grande parte das pesquisas internacionais sobre a avaliação de ativos intangíveis utiliza variáveis financeiras: isto é, os funcionários são tratados como itens do balanço patrimonial passivos de avaliação em dólares.

Até agora as propostas mais ambiciosas têm em comum outra falha fundamental: tendem, a se basear em uma perspectiva de produção ou industrial implícita, não levando em consideração que as empresas de serviços geram 65 a 75 por cento dos empregos no mundo industrializado e que, em muitos países, o crescente e ainda pouco pesquisado sub-setor que chamo de organização do conhecimento já está ultrapassando o setor de produção.

De um lado, a opção pelo modelo proposto por K. E. Sveiby está ligada ao fato da mesma contemplar parâmetros não convencionais, e de outro, pelo seu alinhamento com o paradigma da simplicidade. Sobre a simplicidade Jensen (1998, p. 24) defende que: “a simplicidade é a chave da competitividade e da inovação.” Além disso, o que sintetiza a justificativa da escolha está contido no destaque de Sveiby (1997, p.180):

O sistema de avaliação que proponho não apresenta um quadro completo e abrangente dos ativos intangíveis de uma empresa; um sistema desse tipo não é possível. Essa é a razão pela qual as abordagens abrangentes até agora fracassaram. Ao contrário, a finalidade aqui é ser prático, “abrir algumas janelas” para que os gerentes possam, pelo menos, começar a avaliar suas empresas.

Ainda, é importante destacar a questão da finalidade da avaliação. Neste particular, Sveiby (1997, p.196), elucida:

Seu foco deve ser dirigido para os níveis ou para as tendências? Em outras palavras, o valor dos ativos intangíveis deve, em um determinado momento, ser medido ou será que deve haver uma tentativa no sentido de sentir as mudanças e os fluxos? Como os negócios hoje estão constantemente fluindo, parece razoável concluir que os gerentes estejam mais interessados nos fluxos e nas tendências e que eles estão mais preocupados com a velocidade de avaliação dos ativos intangíveis do que com a precisão. Esse argumento é contrário à idéia de conversão dos fluxos em termos monetários.

Neste sentido, Sveiby (1997, p. 197) propõe a utilização de três ativos intangíveis: competência, estrutura interna e estrutura externa, com seus respectivos indicadores de avaliação: “o crescimento e a renovação – em outras palavras, a mudança – , a eficiência e a estabilidade.” A Tabela 1 mostra esquematicamente a proposta:

TABELA 1
INDICADORES DE ATIVOS INTANGÍVEIS

Competência	Estrutura Interna	Estrutura Externa
Indicadores de Crescimento/Renovação	Indicadores de Crescimento/Renovação	Indicadores de Crescimento/Renovação
Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência
Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade

Fonte: SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, (1997, p.238)

Para cada um desses três ativos intangíveis, Sveiby (1997), discute uma série de índices possíveis de aplicação – ver Anexo 2. Entretanto, orienta também, que a adoção de muitos índices para um cada um dos três ativos intangíveis pode gerar confusão. Desta maneira, propõe a utilização de 2 ou 3 (no máximo) índices por indicador de cada um dele: estrutura interna, estrutura externa e competência das pessoas.

Dentro dessa perspectiva, o próprio autor sugere um modelo compacto que ele denomina de “monitor de ativos intangíveis”, o qual será utilizado para efeito de este estudo de caso. Esse modelo está representado no Quadro 1.

QUADRO 1
ATIVOS INTANGÍVEIS

Estrutura Externa Crescimento/Renovação	Estrutura Interna Crescimento/Renovação	Competência das Pessoas Crescimento/Renovação
?Crescimento orgânico do volume de vendas; ?Aumento da participação de mercado; ?Índice de clientes satisfeitos ou índice de Qualidade.	?Investimento em tecnologia da informação; ?Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D; ?Índice de atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes.	?Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência; ?Aumento da experiência média (nº de anos); ?Rotatividade de competência.
Eficiência	Eficiência	Eficiência
?Lucro por cliente; ?Vendas por profissional.	?Proporção de pessoal de suporte; ?Vendas por funcionários de suporte.	?Mudança no valor agregado por profissional; ?Mudança na proporção de profissionais.
Estabilidade	Estabilidade	Estabilidade
?Frequência da repetição de pedidos; ?Estrutura etária.	?Idade da organização; ?Taxa de novatos.	?Taxa de rotatividade dos profissionais

Fonte: SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, (1997, p. 238)

Finalizando, é importante esclarecer que a obtenção de alguns índices exigem a utilização de fórmulas e outros na aplicação de processos específicos. Essas fórmulas e esses procedimentos são encontrados nos anexos 3 e 4 na parte pós-textual deste trabalho.

3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A priori, pode-se afirmar que todo tipo de pesquisa deve estar norteada por um método. Neste sentido, em seqüência ao delineamento do referencial teórico, neste capítulo são mencionados os procedimentos metodológicos necessários para uma correta abordagem do problema proposto nesta pesquisa, bem como, as limitações do estudo.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para fundamentar a caracterização da pesquisa, inicialmente é importante ressaltar as considerações de Severino (2000, p.145):

Quaisquer que sejam as distinções que se possam fazer para caracterizar as várias formas de trabalhos científicos, é preciso afirmar preliminarmente que todos eles têm em comum a necessária procedência de um trabalho de pesquisa e de reflexão que seja pessoal, autônomo, criativo e rigoroso.

Trabalho pessoal no sentido em que “qualquer pesquisa em qualquer nível, exige do pesquisador um envolvimento tal que seu objetivo de investigação passa a fazer parte da sua vida”, a temática deve ser realmente uma problemática vivenciada pelo pesquisador, ela deve lhe dizer respeito. Não obviamente, num sentido puramente sentimental, mas no nível da avaliação da relevância e da significação dos problemas abordados para o próprio pesquisador, em vista da sua relação com o universo que o envolve.

Goldenberg (2000, pp. 13 e 14), defende o entendimento da não existência de um único modelo de pesquisa. Para essa autora, “o que determina como trabalhar é o problema que se quer trabalhar: só se escolhe o caminho quando se sabe aonde se quer chegar.”

Na presente pesquisa, o objeto de estudo reveste-se de características e particularidades que contra-indicam a adoção de um modelo quantitativo de pesquisa onde a veracidade das conclusões do estudo estão ligadas à quantidade de sujeitos pesquisados. Portanto, optou-se pela realização de uma pesquisa de modelo qualitativo que, em geral, não possui preocupação com a quantificação da amostragem. Ao contrário, conforme destaca Triviños (1995, p. 132):

ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas etc.), o tamanho da amostra.

Outra razão que corrobora a escolha do modelo qualitativo para a realização do estudo, encontra eco no pensamento de Goldenberg (2000, p.14): “Na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória etc.”

Além disso, a opção pela abordagem qualitativa se configura como uma forma adequada para o entendimento de fenômenos sociais, conforme destaca Minayo (1996, pp.21 e 22):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

3.2. DELINEAMENTO E PERSPECTIVA DO ESTUDO

A caracterização da pesquisa com um modelo qualitativo em primeiro plano, permite caracterizá-la também, como descritiva pois conforme Bogdan, citado por Triviños (1995), “a pesquisa qualitativa com apoio teórico na fenomenologia é essencialmente descritiva”. Além disso, especificamente neste caso, ocorre o fato de o pesquisador voltar-se mais para o processo do que ao produto ou resultados e apresentar análise de caráter indutivo voltando-se notadamente para o significado. Como essas preocupações estão sincronizadas com as caracterizações indicadas por Bogdan para a pesquisa qualitativa, justifica-se a caracterização do estudo como um modelo descritivo.

Triviños (1995) preconiza que, em geral existem três tipos de estudos cujas finalidades são diferentes: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos experimentais. Segundo ele, enquanto os estudos experimentais recebem críticas quando aplicados nas ciências sociais, seguem basilares no campo das ciências naturais pois são fundamentais para o avanço do pensamento científico.

Triviños (1995, p. 109) destaca também que os estudos exploratórios se prestam para a busca de incrementos ao conhecimento acerca de determinado problema. Diz ainda: “um

estudo exploratório, por outro lado, pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa.” Por outro lado, com relação aos estudos descritivos o autor destaca que os mesmos exigem dos pesquisadores um grande volume de informações detalhadas sobre o objeto de pesquisa.

Portanto, se de um lado as finalidades dos estudos experimentais transparecem impróprias para aplicação no presente caso, de outro, as finalidades dos estudos exploratórios e dos estudos descritivos indicam a sua adequação para o estudo proposto.

Ainda, dentro da caracterização do estudo, especificamente para os estudos descritivos, Triviños (1995) indica a seguinte classificação: descritivos e correlacionais, análise documental, causais comparativos e outros estudos descritivos denominados “estudos de casos” que segundo o autor, “tem por objetivo aprofundarem a descrição de uma determinada realidade.”

Segundo Goldenberg (2000, p. 33), os estudos de caso foram adaptados da tradição médica e transformaram-se na principal modalidade de pesquisa qualitativa nas ciências sociais. A autora destaca: “O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos.”

Neste sentido, destacam-se três aspectos relevantes para a caracterização do estudo: (i) o estudo impõe a análise de dados primários; (ii) a necessidade de levantamento de informações detalhadas sobre o objeto de pesquisa; e (iii) a característica da proposta do estudo no seu sentido amplo. Portanto, pode-se classificar o estudo como sendo do tipo exploratório/descritivo com utilização da técnica do estudo de caso.

Saliente-se, também, a opção pela realização de um estudo verticalizado de um aspecto específico da organização cooperativa em questão. Portanto, o enfoque pretendido alinha-se com Gil (1996, p.58) que destaca: “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.”

3.3 QUESTÕES DE PESQUISA

Em conformidade com a definição do problema, com o objetivo geral e com o objetivos específicos, formula-se as questões de pesquisa:

Qual o modelo de gestão dos ativos intangíveis utilizado pela Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR?

Quais são os índices de controle utilizados pela Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR para a gestão dos seus ativos intangíveis?

Quais são os índices de controle existentes na Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR utilizados para fins gerenciais convencionais e que possam ser utilizados para a gestão dos ativos intangíveis?

Comparativamente, qual o grau de aderência do modelo de gestão dos ativos intangíveis da Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR com o modelo proposto por K. E. Sveiby?

3.4. DEFINIÇÃO DE TERMOS

IC&GC: Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento.

Modelo de gestão: agrupamento de vários índices de controle sistematizados de acordo com um modelo pré-estabelecido.

Ativos intangíveis : resumidamente e de acordo com Sveiby (1998, p. 21):

a ponta invisível do balanço patrimonial consiste em três grupos de ativos intangíveis: competência do funcionário ou capacidade de agir em diversas situações; estrutura interna, que inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, ou seja, a organização; e estrutura externa, relações com clientes e fornecedores e a imagem da organização.

Cocamar: Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá.

Fins gerencias convencionais: toda e qualquer finalidade não destinada exclusivamente para controle e gestão dos ativos intangíveis.

3.5. COLETA DE DADOS

Para a busca das respostas às questões de pesquisa utilizou-se de dados primários e secundários, sendo que os secundários foram obtidos por meio de análise documental, cuja coleta foi desenvolvida em fase antecedente à coleta dos dados primários, obtidos a partir de uma entrevista semi-estruturada. (Ver Anexo 1)

Este procedimento permitiu a utilização dos dados secundários como apoio e direcionamento para a elaboração do roteiro e condução das entrevistas aplicadas para coleta dos dados primários.

3.5.1 Dados secundários:

Os dados secundários foram obtidos por meio da análise das Atas das Assembléias Gerais Ordinárias para apresentação e aprovação das contas da Diretoria referentes aos exercícios de 1996 a 2000; Balanços Patrimoniais referente aos exercícios de 1996, 1997, 1998, 1999 e 2000; Jornal de Serviços Cocamar – órgão de divulgação interna e externa da Cooperativa – referentes ao período de novembro de 1999 a maio de 2001, totalizando 36 edições; (iv) Obra de Elpídio Serra: Cocamar sua História sua Gente; (v) Dissertação de Mestrado apresentada por Rosângela Mazzia Inocência Rodrigues ao Curso de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná – Contexto Institucional, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico de duas cooperativas paranaenses: estudo comparativo de casos.

3.5.2. Dados primários:

Para obtenção dos dados primários optou-se pela aplicação de entrevista semi-estruturada, cuja caracterização emana do conceito refletido por Triviños (1995, p.146):

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida,

oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante.

A entrevista semi-estruturada – conforme Anexo 1 – foi realizada com nove membros do corpo diretivo da cooperativa, abrangendo as três grandes áreas funcionais: (ver organograma – Anexo 5)

?Comercial/Industrial

?Técnico/Operacional

?Administrativa/Financeira

3.6. TRATAMENTO DOS DADOS

Segundo Vergara (1997, p. 57) “o tratamento de dados refere-se àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.”

Neste sentido, a caracterização da pesquisa, a delimitação do estudo e os procedimentos metodológicos da coleta de informações indicam ser desnecessária a utilização de processos estatísticos. Desta maneira, a própria natureza do trabalho, os dados secundários com origem na análise documental e a aplicação de entrevista semi-estruturada com perguntas abertas para obtenção dos dados primários justificam a adoção de tratamento de dados por meio da sua reunião, organização e sistematização de tal forma que permita a análise descritiva da situação, bem como, a obtenção de respostas adequadas às questões de pesquisa.

Desta maneira, com base nessas diretrizes, desenvolve-se na sequência o capítulo 4 apresentando, inicialmente, o histórico e as potencialidades da Cocamar seguida da apresentação e análise dos dados.

4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados coletados por meio da pesquisa documental e da aplicação da entrevista com membros componentes das áreas comercial/industrial, técnica/operacional e administrativa/financeira da Cooperativa. Preliminarmente, é importante registrar que a análise apresentada não está isenta de aspectos e detalhes obtidos através da percepção pessoal do pesquisador em razão do conhecimento ser sempre orientado para a ação, conforme preconiza Sveiby (1997, p.37):

estamos constantemente gerando novos conhecimentos por meio da análise das impressões sensoriais que recebemos (e quanto mais sentidos empregamos no processo, melhor) e perdendo os antigos. Essa qualidade dinâmica do conhecimento é refletida em verbos como aprender, esquecer, lembrar e compreender.

Além disso, o fato do trabalho de pesquisa versar sobre avaliação de ativos intangíveis, assunto relativamente novo em todo o mundo – eventos tiveram início na década de 80 – de acordo com o site <http://www.fgvsp.br>, que publicou uma cronologia sobre o tema já detalhado no Capítulo 1, desta pesquisa. No Brasil, só recentemente o tema tornou-se objeto de preocupações e discussões. Some-se a isso o fato do presente estudo de caso estar centrado em uma organização do setor cooperativista, cuja passagem de atuação do setor primário para os setores secundários e terciários encontra-se efetivamente em um estágio pré-paradigmático.

Neste sentido, é importante registrar que para efeito deste trabalho de pesquisa não se considerou como relevante as distorções existentes entre o modelo atual da maioria das cooperativas brasileiras em relação aos modelos legal e conceitual que as caracterizam.

Ainda, a adoção do modelo de K. E. Sveiby que propõe a utilização de índices de controle não-convencionais, conforme definição do próprio autor do modelo, pode ter provocado algumas respostas controversas em função do nível de entendimento diferenciado

sobre o tema entre os entrevistados que colaboraram para a obtenção dos dados primários. Também, às dificuldades naturais inerentes ao processo de transmissão do conhecimento que provocou a necessidade de se discutir, durante as entrevistas, os conceitos dos quesitos em função das suas características não-convencionais.

Enfim, os dados aqui apresentados e analisados fazem parte de um contexto similar, para não dizer idêntico, àquele tratado no Capítulo 3, onde se encontram em detalhes todas as características e limitações inerentes à definição dos procedimentos metodológicos que compõem o “design” deste trabalho de pesquisa.

4.2 A HISTÓRIA DA COCAMAR

4.2.1 A década de 60

Segundo Serra (1989, p. 13-15), os membros fundadores da Cooperativa promoveram duas reuniões na agência do Banco do Brasil, em Maringá, nos dias 27 de março e 14 de junho de 1963, culminando com a sua fundação no mesmo local, às vinte horas do dia 17 de julho.

Em 1965 eclode a sua primeira crise financeira sofrendo uma intervenção branca decretada pelo Banco do Brasil e Instituto Brasileiro do Café – IBC que aliaram-se para tal. A junta interventora apura responsabilidades, descarta a liquidação e é elevada à condição de diretoria.

Em 1967, a Cocamar perde a disputa para a implantação de uma fábrica de café solúvel no Paraná. Conforme Constâncio Pereira Dias, já falecido, cooperado, diretor e presidente, (Apud Serra, 1989, p.46):

Na época, o Governo havia autorizado a Cacique a montar uma indústria de solúvel em Londrina, mas havia espaço suficiente para mais uma indústria desse gênero no Paraná e provamos isso ao Governo. No entanto, forças ocultas, manipuladas por grupos políticos, após o Governo estar convencido de que realmente tínhamos razão, pegaram a indústria e a desviaram para Cornélio Procópio. Quer dizer: toda a nossa luta deu resultado, mas quem se beneficiou desse resultado foi Cornélio. A indústria, que era nossa, acabou ficando, de presente, para a companhia Iguaçu, de Cornélio Procópio.

Em 1968, a cooperativa diversifica sua atuação agregando ao café a recepção e beneficiamento de algodão por meio da aquisição de uma máquina usada para benefício de

algodão. Pagas as dívidas, revitaliza seu fôlego com a volta dos associados às operações e inicia um processo de reestruturação.

4.2.2 A década de 70

Já no início desta década, diretores e técnicos fazem intercâmbio com cooperativas gaúchas e importam a tecnologia de trabalhar com soja. Em 1971, ocorre o início da expansão das lavouras de soja e a cooperativa, com visão futurista, constrói o primeiro armazém graneleiro do Paraná. Ainda neste mesmo ano, entra em funcionamento a segunda máquina para beneficiamento de algodão.

Em 1974, a COCAMAR ingressa na era da industrialização com a aprovação em assembléia de projeto para implantação de uma fábrica de óleo de soja. No ano seguinte, geadas dizimam os cafezais do Norte do Paraná e com a Cooperativa estimulando a diversificação de lavoura, os cafeeiros são erradicados abrindo espaço para a soja e o trigo.

Em 1977, começa a implantação da fábrica de óleo de soja e a Cooperativa estréia na relação das melhores e maiores empresas do Brasil, conforme as revistas Visão e Exame. Em 1978, a fábrica funciona experimentalmente e, no ano seguinte, em regime normal.

4.2.3 A década de 80

Em 1981, incorpora uma cooperativa da região de Paranavaí expandindo sua área de atuação para 36 municípios. Neste mesmo ano, é lançada a pedra fundamental da fiação de algodão e, simultaneamente, entra em funcionamento experimental a fábrica de óleo de caroço de algodão.

Em 1982, a fiação de algodão entra em funcionamento normal.

Em 1984, a COCAMAR estréia no mercado varejista com a implantação da refinaria de óleos vegetais. O mercado passa a contar com o abastecimento do Óleo Cocamar.

Em 1986, a Cooperativa expande suas unidades industriais com a inauguração da fiação de seda e da segunda fiação de algodão, esta em parceria com outras cooperativas do Paraná.

Em 1987, a Cocamar rompe as fronteiras do Estado do Paraná e instala-se no Estado do Mato Grosso do Sul, implantando uma unidade com infra-estrutura para fornecimento de peças, acessórios, assistência técnica, recebimento e armazenamento de produtos.

Em 1988, comemora seu Jubileu de Prata.

Em 1989, ocorre uma grande disputa nas eleições internas, oportunidade em que dois diretores resolvem constituir uma nova diretoria com o objetivo de redefinir toda a estrutura da empresa. Basicamente tinham o propósito de reduzir o número de diretores e profissionalizar a área executiva,

A década de 80 encerra-se com a diversificação da sua base produtiva, com o desenvolvimento de um Projeto Integrado de Fruticultura no Noroeste do Estado, com foco para a produção de suco concentrado. Em 1989, realiza o primeiro plantio de pomares de laranja e, em 1990, cria a CITROCOOP – Citrus Concentrados Ltda., associada a uma empresa americana, tornando-se a única cooperativa brasileira e a única empresa do Paraná a atuar na área de suco de laranja concentrado.

4.2.4 A década de 90

A transição da década de 80 para a de 90 foi marcada com a instalação de uma torrefadora de café, com a torração, moagem, empacotamento e distribuição do produto ao mercado varejista, com as marcas Cocamar e Maringá. Já em 1992, coloca em funcionamento uma unidade de industrialização de raízes de mandioca, no município de Altônia-PR.

O ano de 1992 foi marcado também pela incorporação de uma destilaria de álcool no município de São Tomé-PR e com a decisão de importar sementes de canola, uma oleaginosa pouco conhecida no Brasil à época. Esta nova diversificação se configurava como uma opção às culturas de inverno, ao lado do trigo. Ainda em 1992, ocorreu o esmagamento da primeira safra brasileira de canola. O óleo de canola refinado tornou-se realidade no mercado no segundo trimestre de 1993.

Em 1995, a crise financeira da cooperativa atinge seu ápice chegando a quase R\$150 milhões. Este fato impõe a implementação de medidas contingenciais e estrategicamente recorrer ao Programa de Revitalização de Cooperativas Agropecuárias – RECOOP. Apesar de vencida a fase mais aguda, este processo de reestruturação organizacional, de recuperação e revitalização de suas atividades está ainda em andamento.

Em 1997, a Cocamar passa a investir no programa de integração agricultura-pecuária, como forma de revitalização do Noroeste paranaense. Já em 1999 é oficializada a renegociação da dívida com o Banco do Brasil. Nesse mesmo ano, ocorre recebimento recorde de soja com 340 mil toneladas.

Em 2000, para encerrar o milênio, bate o recorde anterior no recebimento de soja com 430 mil toneladas. O parque industrial tem o maior esmagamento de soja da sua história com 421 mil toneladas. Também o programa de integração agricultura-pecuária no arenito é consolidado nesse mesmo ano.

4.3 POTENCIALIDADES DA COCAMAR

Até o ano de 2000, a Cooperativa possuía entrepostos distribuídos por 22 municípios do Estado do Paraná que somados aos entrepostos localizados nos estados do Mato Grosso do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais perfazem uma área de ação constituída em cerca de 90 municípios.

A Cocamar opera no recebimento de vários produtos agrícolas e, ao mesmo tempo, mantém um parque industrial diversificado, que agrega valor à produção.

Dos produtores a cooperativa recebe soja, milho, trigo, canola, café, algodão, casulos do bicho-da-seda, cana-de-açúcar e laranja. O processamento desse volume de matéria prima ocorre em dois parques industriais localizados em Maringá, sendo o primeiro formado por uma indústria de extração de óleo e farelo de soja, também usada para o processamento de canola; uma indústria de extração de óleo e farelo de caroço de algodão; uma unidade de envase de óleos vegetais; uma fiação de algodão; uma torrefadora de café e uma série de unidades de apoio.

O segundo parque de Maringá, concentra os setores voltados à industrialização de seda, incluindo fiação. Descentralizados de Maringá, em São Tomé – PR, funciona a destilaria de álcool, em Paranavaí, a Paraná Citrus, uma indústria de suco concentrado e congelado de laranja e, em Castelo Branco – PR, uma usina de tratamento de madeira.

Por outro lado, na linha de varejo, a Cocamar produz óleos de soja (marcas Cocamar e Purity), canola, milho e girassol (Suavit), cafés (Cocamar, Maringá e Talento), maioneses de canola e soja (Suavit e Purity), mostarda e catchup (Purity).

Grosso modo, a Cocamar tem 80% da sua produção comercializada no mercado interno ficando os 20% restante destinado às exportações que se concentram em 04 grandes linhas: (i) complexo soja (produto in natura, farelo, óleo degomado e ácido graxo); (ii) complexo algodão (óleo semi refinado, farelo, línter, algodão em pluma e fios de algodão); (iii) complexo seda (casulos secos, casulos cortados, ovos do bicho-da-seda, crisálida, casulo duplo, fios de seda e resíduos); e (iv) complexo café (café beneficiado)

As exportações da Cocamar abrangem os seguintes países: Alemanha, Argentina, Bélgica, Canadá, China, Coréia, Espanha, Estados Unidos, Holanda, Índia, Inglaterra, Itália, Japão, Portugal, Rússia, Singapura, Tailândia e Uruguai.

A performance da Cooperativa durante o último quinquênio do 2º milênio, pode ser vislumbrada com os dados abaixo:

TABELA 2
DADOS GERAIS DA COCAMAR

ANO	Nº. DE ASSOCIADOS	Nº. DE FUNCIONÁRIOS	RECEITA GLOBAL (em U\$ milhões)
1996	6.119	2.404	309,66
1997	5.771	2.062	287,99
1998	5.544	1.793	219,55
1999	5.446	2.402	188,46
2000	5.600	2.500	214,66

Fonte: Banco de Dados Cocamar

A tabela 2, mostra decréscimos sucessivos no número de associados até 1999, verificando-se o mesmo fenômeno na receita global para o mesmo período com destaque, entretanto, para a desproporcionalidade entre ambos, isto é, o decréscimo verificado na receita é substancialmente superior. Esse fato pode significar a falta de confiança dos associados quanto à capacidade da cooperativa sair da crise financeira cujo ápice ocorreu em 1995.

Por outro lado, os resultados obtidos em 2000 indicam a efetiva retomada das atividades da Cooperativa, pois apesar da constatação de acréscimos nos três itens apresentados na Tabela 1, verifica-se um viés em relação à situação anterior, ou seja, o acréscimo verificado na receita global é substancialmente superior ao crescimento verificado nos números de associados e funcionários.

O organograma da Cooperativa encontra-se na documentação pós-texto, seção de anexos, Figura.3.

4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O roteiro de entrevista semi-estruturada utilizado na coleta das informações primárias, além de fornecer dados com o objetivo de se obter respostas às questões de pesquisa definidas no Capítulo 3, objetivou o delineamento de três pontos importantes inerentes ao estudo, quais sejam: (i) alguns dados que permitissem delinear o perfil profissiográfico da amostra intencionalmente escolhida – questões 1, 2 e 3; (ii) a visão sobre a importância em se controlar de alguma forma a estrutura interna, a estrutura externa e a competência e eficiência das pessoas no contexto da avaliação de ativos intangíveis – questões 4, 5 e 6; (iii) verificar a existência ou utilização de índices de controle e gestão dos ativos intangíveis de acordo com o modelo proposto por K. E. Sveiby – questões 7 a 12; e (iv) a existência de ações ou estratégias baseadas nos conceitos de ativos intangíveis – questões 13, 14 e 15.

Desta maneira, transparece que a sequência lógica de apresentação e análise dos dados deve obedecer a seguinte ordem:

- ? Análise do perfil da amostra pesquisada;
- ? Análise das respostas obtidas para as questões de pesquisa;
- ? Análise da existência na Cocamar de ações, estratégias e conhecimento com base nos conceitos de ativos intangíveis;
- ? Análise da visão sobre a importância da avaliação de ativos intangíveis;
- ? Considerações finais da apresentação e análise dos dados

4.4.1 Análise da amostra pesquisada

4.4.1.1 Quanto à formação acadêmica

Quanto à formação acadêmica, a amostra pesquisada constitui-se de 44,4% com pós-graduação lato sensu assim distribuídos: pós-graduação na área sócio-econômica – 50%; na área de ciências agrárias – 25%; e na área de ciências exatas – 25%. A parcela com curso superior completo representa 33,3%, sendo a totalidade na área sócio econômica. Os restantes

22,3% possuem o segundo grau completo, sendo que 50% destes atualmente cursam o 3º grau.

Por outro lado, o total de graduados – 77,7% - estratificado por área fornece a seguinte distribuição: área sócio-econômica – 72%; área de ciências agrárias – 14%; e área de ciências exatas – 14%. Ainda, do total de graduados 28% possui mais de uma graduação.

4.4.1.2 Quanto aos cargos

Quanto aos cargos ocupados, a amostra está distribuída de forma a contemplar as três grandes áreas da cooperativa, isto é, comercial/industrial, técnico/operacional e administrativo/financeiro. Além disso, todos estão localizados nos níveis profissionalizados conforme definição da própria Cooperativa.

4.4.1.3 Quanto ao tempo de casa e tempo no cargo

Quanto ao tempo de permanência no quadro funcional da cooperativa e tempo de exercício do atual cargo, o perfil da amostra participante da entrevista está delineado com a média de 13,7 anos de casa e com a média de 3,7 nos de permanência no atual cargo. Destacando que o limite inferior das duas distribuições é 2 anos.

4.4.2 Avaliação de ativos intangíveis: o modelo Cocamar, a comparação com o modelo proposto por Sveiby e índices de controle possíveis de utilização

As questões dedicadas à obtenção de dados destinados para realização de interface com as questões de pesquisa, de acordo com o roteiro da entrevista semi-estruturada são: questões 7 e 8 para a estrutura externa, questões 9 e 10 para a competência e eficiência das pessoas e 11 e 12 para avaliação da estrutura interna. Por questões meramente didáticas e de

clareza de exposição a análise está dividida em três blocos, sendo destinado cada um deles para um dos ativos intangíveis que compõe o modelo proposto por K. E. Sveiby.

Além disso, é importante destacar que nesta seção a análise de cada um dos ativos intangíveis será descritiva. A conclusão está apresentada ao final para o modelo como um todo, isto é, para o conjunto dos três componentes do modelo – estrutura externa, estrutura interna e competência e eficiência das pessoas – em função da conclusão considerar o cruzamento com as respostas das questões 13, 14 e 15.

4.4.2.1 Avaliação da estrutura externa

Para aferição da existência de controle sobre a estrutura externa utilizou-se a questão 7, constando da apresentação de uma série de índices de avaliação de ativos intangíveis não-convencionais, baseados no modelo proposto por K. E. Sveiby, seguidos da arguição sobre a sua existência sistemática dentro da Cooperativa e, caso afirmativo, sobre a sua utilização para o exercício do cargo do respondente. Na Tabela 3, apresenta-se o resultado dos dados coletados.

TABELA 3
DADOS SOBRE A ESTRUTURA EXTERNA

Índice de controle	Existe?		Uso no cargo?	
	Sim	Não	Sim	Não
Crescimento orgânico do volume de vendas	100%	0,0%	66,7%	33,3%
Aumento da participação de mercado	88,9%	11,1%	44,4%	55,6%
Índice de clientes satisfeitos	33,3%	66,7%	0,0%	100%
Lucro por cliente	33,3%	66,7%	11,1%	88,9%
Vendas por profissional	55,6%	33,3%	0,0%	88,9%
Frequência da repetição de pedidos	66,7%	11,1%	11,1%	66,7%
Estrutura etária dos clientes	66,7%	22,2%	11,1%	77,8%

Fonte: O autor

Por meio da análise dos dados percebe-se, além da influência decorrente dos fatores já arrolados no preâmbulo deste capítulo, dois vieses que merecem destaque. O primeiro diz

respeito ao índice “crescimento orgânico do volume de vendas”, onde se verifica unanimidade quanto à sua existência na Cooperativa, isto é, 100% das respostas foram afirmativas. O segundo, refere-se ao item “índice de clientes satisfeitos” onde se verifica a indicação de 33,3% atestando a sua existência, em contrapartida 100% dos respondentes não o utilizam para o exercício do seu cargo.

Quanto ao crescimento orgânico do volume de vendas pode-se inferir, com alta probabilidade de acerto, que não houve uma compreensão correta sobre o conceito de crescimento orgânico. A aceitação dessa hipótese justifica-se em função das já citadas dificuldades de transmissão do conhecimento sobre as quais Sveiby (1997, p. 48) pondera: “o problema é que as pessoas sabem mais do que têm consciência de saber ou são capazes de exprimir por palavras.”

Na verdade, a pretensão era a de que as respostas tivessem como base a clara compreensão do conceito de crescimento orgânico, que segundo Sveiby (1997, p. 118) deve ser entendido como:

crescimento de volume não é necessariamente sinal de sucesso. O crescimento orgânico, como o nome subentende, é o tipo de crescimento que ocorre quando o conceito empresarial é tão forte e o nível de conhecimento tão alto que o conhecimento da empresa é buscado por um número de clientes cada vez maior. Uma empresa que cresce de forma orgânica, portanto, demonstra que seu conceito empresarial é apreciado pelo mercado.

Desta maneira, considera-se que a unanimidade apresentada na Tabela 3 acerca do crescimento orgânico do volume de vendas tem por fundamento o fato da existência na Cooperativa de controle quanto ao volume quantitativo das vendas que tem efetiva importância também, porém no contexto dos ativos tangíveis.

Por outro lado, com o item “índice de clientes satisfeitos” visava-se identificar a existência de um controle sistematizado baseado em pesquisas periódicas sobre os níveis de satisfação dos clientes. Os dados obtidos indicam que 66,7% (Ver tabela 3) afirma a inexistência de controle sistematizado e baseado em pesquisas periódicas. Em conformidade com este escore, um dos entrevistados complementou a sua resposta para a questão 7 com a seguinte informação:

[...] na realidade eu estou mencionando a situação e muito pouco utilizo no meu cargo, até porque nós estamos trabalhando com o centro de atendimento ao consumidor. A Cooperativa tem esse órgão que acompanha a parte comercial [...] no meu dia a dia, nós estamos falando dos vendedores [...] de acompanhar o cliente, isso a Cocamar tem.

Com relação à satisfação dos clientes, observou-se que pouco mais de 30% afirma que a Cocamar possui o controle. Esse fato parece ligar-se à existência de um sistema de atendimento ao cliente que é utilizado para identificar as não-conformidades, pelas quais são

direcionadas as ações para a determinação da origem do problema. Entretanto, se de um lado tal sistema apresenta-se como útil para o processo gerencial, de outro deve-se considerar que o mesmo não revela o índice de clientes satisfeitos tendo em vista que deixar de reclamar não significa, necessariamente, estar satisfeito.

Portanto, configura-se apropriado considerar a inexistência de controle que permita medir o índice de clientes satisfeitos. Assim, justifica-se o percentual de 100% indicando a não utilização, simplesmente pelo fato do mesmo não existir.

Também, faz-se necessário registrar que no campo “uso no cargo” os quesitos vendas por profissional, frequência na repetição de pedidos e estrutura etária dos clientes a somatória dos percentuais “sim” e “não” não totalizam 100%. Isto ocorreu em função de alguns respondentes indicarem seu desconhecimento a respeito da sua existência. Esse fato pode ser tomado como normal em função da amostra pesquisada estar distribuída por todas as áreas da Cooperativa – industrial, operacional, administrativa e recursos humanos, gerando a possibilidade da existência de controles específicos de cada área com uso e circulação restrita à mesma, dentre os quais podem estar alguns destes, condição que justifica o desconhecimento.

Ainda, a análise sobre a estrutura externa pode ser ampliada por meio do cruzamento dos itens “vendas por profissionais” da avaliação da estrutura externa (ver tabela 3) e “mudança na proporção de profissionais” do quadro de avaliação da competência e eficiência das pessoas (ver tabela 4). No primeiro item, 55,6% atestam a existência do controle, sendo que, no segundo, somente 33,3% indicam a existência do controle.

Poder-se-ia inferir que o problema tem origem na amostra que está pulverizada na estrutura, entretanto se tomados em separado, dos 100% que atestam a existência do controle “vendas por profissional”, 40% deles indicam a inexistência do controle na “proporção de profissionais”. Esse fato parece corroborar os problemas descritos anteriormente quando da análise do item “crescimento orgânico do volume de vendas”.

Nos demais itens relativos à avaliação da estrutura externa, a distribuição percentual pode ser considerada normal. Registre-se, entretanto, que as considerações conclusivas sobre a utilização dos índices constantes da Tabela 3 estarem vinculados ou não a um processo concebido para a avaliação de ativos intangíveis serão evidenciadas em bloco juntamente com a estrutura interna e competência e eficiência das pessoas, conforme já mencionado na parte introdutória desta seção.

4.4.2.2 Avaliação sobre a eficiência e competência das pessoas

Com procedimentos similares aos adotados para a avaliação da estrutura externa, para a aferição da existência de controle sobre a eficiência e competência das pessoas focalizada para a avaliação de ativos intangíveis, utilizou-se a questão 9, que após a tabulação das respostas obteve o resultado apresentado na Tabela 4:

TABELA 4
DADOS SOBRE A EFICIÊNCIA E COMPETÊNCIA DAS PESSOAS

Índice de controle	Existe?		Uso no cargo?	
	Sim	Não	Sim	Não
% Vendas a clientes que aumentam a competência.	11,1%	88,9%	11,1%	88,9%
Aumento da experiência média	22,2%	77,8%	22,2%	77,8%
Rotatividade de competência	0,0%	100%	0,0%	100%
Mudança no valor agregado por profissional	0,0%	100%	0,0%	100%
Mudança na proporção de profissionais	33,3%	66,7%	44,4%	55,6%
Taxa de rotatividade dos profissionais	33,3%	66,7%	33,3%	66,7%

Fonte: O autor

Considera-se pertinente observar os percentuais dos itens: “aumento da experiência média” – com 22,2% indicando a sua existência, e dos dois itens sobre os profissionais – “mudança da proporção” e “taxa de rotatividade”, com 33,3% de afirmação para cada um deles. No primeiro, apesar de que o percentual de 77,8% indicando a sua inexistência possa ser tomado como uma tendência efetiva, a existência do percentual afirmativo de 22,2%, pode estar ligada aos programas de alfabetização, escolarização e treinamento desenvolvidos pela Cooperativa que permitem o controle do nível de escolaridade e que efetivamente existe, porém, de forma generalizada, isto é, não levando em consideração a separação em profissionais e pessoal de suporte.

Neste sentido, configura-se plausível considerar a inexistência de controle sobre a competência do ponto de vista conceitual preconizado por Sveiby (1997, p. 198), que esclarece: “empresas que não pertencem ao setor de produção, especialmente as empresas do conhecimento, possuem uma hierarquia dependendo do grau de responsabilidade para com os clientes.” Hierarquia que o autor chama de “classificação da competência profissional por

grau de responsabilidade” e que está restrita aos profissionais, ou seja, às pessoas com atribuições diretamente ligadas à geração de receita.

Para os dois itens referentes à proporção e rotatividade dos profissionais, apesar do escore de 33,3% não se configurar efetivamente em um viés em função da contrapartida de 66,7% indicando a inexistência pode-se evidenciar alguns comentários pertinentes. A primeira inferência refere-se ao já explicado fator da possível ocorrência de um entendimento impróprio a respeito dos conceitos dos itens que devem estar em conformidade com a avaliação de ativos intangíveis. Também, pode ter contribuído para a formação do percentual de 33,3% a possibilidade de obter-se facilmente tais controles derivados do cálculo da taxa de rotatividade geral.

Os demais itens – percentual de vendas a clientes que aumentam a receita, rotatividade de competência e mudança no valor agregado por profissional – com 88,9%, 100% e 100% respectivamente, indicam de forma segura a não existência dos mesmos no sistema de controle da Cooperativa.

4.4.2.3 Avaliação da estrutura interna

Seguindo-se os mesmos padrões de apresentação e análise adotados para a estrutura externa e para a eficiência e competência das pessoas, desenvolveu-se a análise dos dados sobre a estrutura interna cuja tabulação dos dados coletados deu origem à Tabela 5

TABELA 5
DADOS SOBRE A ESTRUTURA INTERNA

Índice de controle	Existe?		Uso no cargo?	
	Sim	Não	Sim	Não
Investimento em tecnologia da informação	77,8%	22,2%	66,7%	33,3%
% de tempo dedicado às atividade de P&D	11,1%	88,9%	11,1%	88,9%
Pesquisa sistematizada sobre o clima organização	44,4%	55,6%	33,3%	66,7%
Proporção de pessoal de suporte	33,3%	66,7%	33,3%	66,7%
Vendas por funcionário de suporte	33,3%	66,7%	22,2%	77,8%
Idade da organização	33,3%	66,7%	22,2%	77,8%
Taxa de novatos	22,2%	77,8%	22,2%	77,8%

Fonte: O autor

Pode-se tomar como clara a existência de controle sobre o investimento em tecnologia da informação com 77,8%, assim como a inexistência de controle sobre o percentual do tempo trabalhado destinado para as atividades de P&D, com 88,9%. Por outro lado, sobre o quase empate – 44,4% para sim e 55,6% para não – verificado no item “pesquisa sistematizada sobre o clima organizacional” pode ter sido provocado pela falta de operacionalização adequada do termo “sistematizada”. Este pormenor está ligado ao fato de a Cooperativa ter realizado, ao longo da sua existência, pesquisas esporádicas sobre o clima organizacional, porém, não de forma sistemática e com acompanhamento comparativo periódico dos dados.

Para os dois itens referentes à proporção de pessoal de suporte e vendas por pessoal de suporte as considerações são análogas às aquelas apresentadas para os quesitos proporção e rotatividade dos profissionais referente à análise da eficiência e competência das pessoas. Isto é, de um lado, a influência de um possível entendimento impróprio sobre o real significado dos itens à luz da avaliação de ativos intangíveis. De outro, a relativa facilidade da sua obtenção a partir de dados existentes no sistema da Cooperativa. Similarmente, destaque-se também, que o escore de 33,3% não se configura efetivamente em um viés em função da contrapartida de 66,7% indicando a inexistência dos citados controles.

Finalizando a apresentação e análise dos dados sobre a estrutura interna, para o item “taxa de novatos” aceita-se a inexistência com 77,8% de indicação. Sob outro aspecto, pode-se comentar que durante a realização das entrevistas observou-se que o pessoal da área fabril possui uma forte sintonia com o ingresso de novatos em função das questões ligadas a treinamento, adaptação, trabalho em grupo, incluindo aspectos ligados ao porte físico que para determinadas funções devem ser objeto de avaliação. Essa preocupação parece justificar a 22,2% de indicação da existência do controle da taxa de novatos.

Entretanto, em nenhum momento observou-se preocupações com a utilização da taxa de novatos para acompanhamento da estabilidade/instabilidade da Cooperativa. Conforme destaca Sveiby (1997, p. 206):

Uma organização com um grupo de profissionais mais velhos provavelmente é mais estável do que uma organização mais jovem no mesmo setor. Assim sendo, a média de idade é um bom indicador de estabilidade. E assim como a rotatividade e o tempo de serviço, é também um indicador dinâmico: uma média de idade elevada denota uma empresa estável dotada de mais sabedoria do que impulso

Em contrapartida o autor destaca que: “Uma média de idade que aumenta gradativamente durante um longo período de tempo é um sinal de alerta. Entretanto, com o auxílio de uma política deliberada de recrutamento é possível manter uma estrutura etária estável.”

4.4.3 Análise da existência de ações, estratégias e conhecimento com base nos conceitos de ativos intangíveis.

A apresentação e análise dos dados quanto à existência de ações, estratégias e conhecimento na Cocamar a respeito de avaliação de ativos intangíveis baseou-se nas respostas das questões 13, 14 e 15, bem como nos resultados obtidos com a pesquisa documental. Portanto, a apresentação está dividida em duas subseções, a primeira em relação às questões e, na sequência, os aspectos relacionados à pesquisa documental.

4.4.3.1 Conhecimento, estratégias e ações – apresentação e análise dos dados

As questões 13, 14 e 15 serviram de suporte para evidenciar dados por meio dos quais analisou-se a existência de conhecimento, estratégias e ações na Cocamar com relação à gestão do conhecimento e avaliação de ativos intangíveis. Neste sentido, com a questão 15 pretendia-se identificar os modelos mentais subjacentes que tivessem dado suporte à decisão de implementação de um programa de demissão voluntária, principalmente nos seus aspectos conceptivos e, a partir dessa identificação, verificar a existência de aderência com o modelo de avaliação de ativos intangíveis proposto por K. E. Sveiby.

Apesar do resultado das respostas apresentar 100% de afirmações de que a Cooperativa não promoveu nenhum programa de demissão voluntária, por meio dos comentários anexados pelos entrevistados pode-se evidenciar dedutivamente algumas conclusões. Dos comentários disponíveis selecionou-se os que seguem:

(i) Programa de demissão voluntária não, nós passamos aí alguns momentos de redução de quadro e em nenhum momento desse foi implantado um programa de demissão voluntária. A cooperativa acabou fazendo a sua opção naquele momento que ela tinha que reduzir o quadro.

Ainda sobre a mesma questão, outro entrevistado disse:

(ii) Não. Teve momentos críticos em que ela (a Cooperativa) se viu obrigada a reduzir o quadro de funcionários mas reduziu dentro de critérios onde alguns foram convidados a sair e outros espontaneamente. Houve isto, porém não fez parte de um programa formal, [...] chegou a demitir bastante gente e usou um critério, sei lá, tantos salários por tempo de casa mas não havia assim um programa formalizado.

Se por um lado não houve um programa formal de demissão voluntária, de outro, a Cooperativa passou momentos que exigiu a tomada de decisões corajosas e arrojadas. Um desses momentos ocorreu em 1995, ano em que a crise financeira, que já vinha sendo vivida pela Cocamar, atingiu seu ponto mais agudo. Segundo Rodrigues (2000), nessa época a Cooperativa tentava negociar uma dívida acumulada de U\$140 milhões com os bancos – seus maiores credores à época (cerca de 65%) – com um resultado consolidado apontando para um faturamento da ordem de U\$350 milhões e um resultado operacional de U\$12 milhões. Esses números, de acordo com o Chase Manhattan Bank que assessorava as negociações, inviabilizava a reestruturação financeira da Cooperativa.

De acordo com Rodrigues (2000, p.66), o desfecho dessa situação culminou com um extenso rol de decisões. Dentre elas, para efeito deste estudo de caso, destaca-se:

- (i) Redução do quadro funcional com a demissão de cerca de 400 funcionários (18% em número e 25% em financeiro); (ii) Suspensão de benefícios aos funcionários como: seguros, cesta básica e associação, complementada por um corte de 20% nos maiores salários (economia da ordem de US\$ 700 mil mensais); (iii) Redução da diretoria executiva.

A exposição desses fatos não tem a intenção de analisar as decisões tomadas pela Cocamar à época, mas tão somente compreender as premissas ou modelos mentais subjacentes que as antecederam. Portanto, mesmo considerando que decisões tomadas em situações de pressão ou extremamente desfavoráveis normalmente consideram somente as variáveis situacionais dominantes – e este era o cenário vivido pela Cooperativa na época – por meio dos fatos explícitos conclui-se que os modelos mentais subjacentes foram exclusivamente de ordem econômica e financeira. Isto é, verifica-se a inexistência de evidências da adoção de qualquer linha de pensamento com relação aos conceitos de gestão do conhecimento e avaliação de ativos intangíveis, tais como: rotatividade da competência, alteração na proporção de profissionais, taxa de rotatividade de profissionais, idade da organização, entre outros itens de controle da competência e eficiência do pessoal. Reafirme-se porém, essa dedução baseia-se exclusivamente nos fatos explícitos. Portanto, outras premissas ou modelos mentais que possam ter dado suporte às decisões na época ficaram completamente ocultos.

Por outro lado, o resultado da questão 13, versando sobre o conhecimento a respeito dos ativos intangíveis, seguida da questão 14 que para o caso de resposta afirmativa da anterior buscava identificar o entendimento do entrevistado sobre o tema, revela que 33,3% simplesmente desconhece o assunto, os restantes 66,7% – contabiliza algum conhecimento sobre o tema. Desses evidencia-se alguns comentários que se configuram como apropriados e pertinentes para a análise em questão:

- (i) [...] um bem que é intangível e que tem muito valor dentro de uma empresa é o conhecimento. A marca também é um intangível que tem muito valor [...].
- (ii) Um conceito bem genérico assim do intangível é aquele ativo que você não consegue mensurar, por exemplo o talento na área de recursos humanos [...]
- (iii) Você procurar avaliar aquilo que de certa forma você não consegue mensurar, e que de uma certa forma tem um certo valor para você montar suas estratégias.
- (iv) Na realidade eu não tenho muita noção disso, nós estávamos discutindo isso em contabilidade, discutindo a questão de balanço e num determinado momento o professor de contabilidade mencionou que na Alemanha, se não me falha a memória, eles mencionam inclusive no próprio balanço o valor do capital intangível, mas não entrou em detalhes. Eu não teria muita coisa para mencionar.

Na verdade, sobre o conhecimento do tema avaliação de ativos intangíveis, em que pese quase 70% pronunciar-se com algum conhecimento sobre o assunto, tomando-se as considerações conceituais apuradas e confrontando-as com o modelo de suporte ao presente estudo de caso, percebe-se uma aderência bastante baixa. Resultante da análise dos percentuais obtidos na questão 13, dos comentários exteriorizados na questão 14 e o modelo de gestão proposto por K. E. Sveiby, depreende-se que o conhecimento existente na Cocamar sobre gestão do conhecimento e avaliação de ativos intangíveis classifica-se como parcial, fragmentado e superficial.

4.4.3.2 Apresentação e análise da pesquisa documental

A pesquisa documental desenvolveu-se com a análise detalhada dos seguintes documentos: (i) Atas das Assembléias Gerais Ordinárias para apresentação e aprovação das contas da Diretoria: 38ª AGO realizada em 10/04/1997; 39ª AGO realizada em 30/01/1998; 40ª AGO realizada em 23/06/1999; 41ª AGO realizada em 25/10/2000; e 42ª AGO realizada em 11/04/2001; (ii) Balanços Patrimonial referente aos exercícios de 1996, 1997, 1998, 1999 e 2000; (iii) Jornal de Serviços Cocamar – órgão de divulgação interna e externa da Cooperativa – referentes ao período de novembro de 1999 a maio de 2001, totalizando 36 edições; (iv) Obra de Elpídio Serra: Cocamar sua História sua Gente; (v) Dissertação de Mestrado apresentada por Rosângela Mazzia Inocência Rodrigues ao Curso de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná – Contexto Institucional, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico de duas cooperativas paranaenses: estudo comparativo de casos.

O objetivo da análise detalhada desses documentos foi o de verificar se a Cocamar processa de alguma forma a avaliação dos seus ativos intangíveis, independentemente de modelo específico, se sistematizada ou não, de forma completa ou incompleta, quantitativa ou

qualitativa. Enfim, tinha-se o propósito de identificar qualquer item que fosse utilizado para, de alguma forma, avaliar os ativos intangíveis do Cooperativa. As conclusões dessa análise revelam a inexistência de modelos – completos ou parciais, itens isolados, avaliações qualitativas ou qualquer outro meio de avaliação de ativos intangíveis, em comparação com o modelo proposto por Sveiby que serve de base para o presente trabalho de pesquisa.

4.4.4. A visão sobre a importância da avaliação dos ativos intangíveis

O objetivo da identificação da visão predominante sobre a importância da avaliação dos ativos intangíveis é subsidiar a conclusão do presente trabalho de pesquisa, bem como, as indicações de novos estudos. Para tanto, utilizou-se das questões 3, 4 e 5. Por razões operacionais do levantamento de dados evitou-se uma pergunta geral do tipo: Qual sua opinião sobre a avaliação dos ativos intangíveis? Então, optou-se pela divisão da questão enfocando separadamente os três ativos intangíveis de acordo com o modelo proposto por K. E. Sveiby – estrutura interna, estrutura externa e competência e eficiência das pessoas.

Com esta opção, ganhou-se uma condição favorável no sentido de facilitar o entendimento do entrevistado e também, uma forma natural e bastante didática para que o pesquisador promovesse a introdução do tema do ponto de vista conceitual.

Por outro lado, proceder-se a apresentação e análise do resultado obedecendo a mesma divisão, além de repetitivo, poderia resultar em dificuldades de entendimento. Portanto, apresenta-se a análise das questões 4, 5 e 6 de forma global, isto é, a visão sobre a avaliação dos ativos intangíveis predominante na Cocamar.

A rigor, todos concordam com a importância, para o exercício do seu cargo e para a Cooperativa, quanto à avaliação dos três ativos intangíveis – estrutura externa, estrutura interna e competência e eficiência das pessoas. As respostas, 100% afirmativas, cobrem uma escala contínua imaginária que contempla desde um simples “sim” até “importantíssimo” estão complementadas por observações. Apesar dessa unanimidade, selecionou-se algumas dessas observações para fundamentar o posicionamento acerca da percepção sobre importância da gestão dos ativos intangíveis para o exercício dos cargos e, por extensão, para o gerenciamento da Cooperativa.

Nós temos trabalhado muito firmemente no sentido de ser uma empresa não só fornecedora de produtos mas, também de serviços. Alguma coisa que demonstre a qualidade da relação, da consideração que ela

tem por seus cooperados, por seus clientes e por seus fornecedores. Isso a gente vai fazer tanto melhor quanto melhor informado a gente estiver com relação a cada um desses públicos que faz a Cooperativa. Eu acho que o trabalho de controle dessas informações, desse relacionamento tem sido um ponto de trabalho a ser desenvolvido na Cooperativa.

[...] isso tem me chamado a atenção. Mas você colocou isso, de alguma forma, na última conversa que a gente teve, de maneira mais organizada e que me alertou para alguma coisa que realmente a gente não está fazendo, e se faz sem o devido cuidado. Acho que a gente não tem muita base técnica para isso.

[...] na minha opinião esse é um trabalho que a gente está desenvolvendo agora na Cooperativa. A gente tem trabalhado com isso há algum tempo e que no futuro é isso mesmo que vai acontecer é você trabalhar essa relação do teu cliente, com teu fornecedor e até mesmo teu funcionário [...]

Olha, hoje nós não temos quase nada nesse sentido, mas realmente eu considero que seria importante desenvolver uma ferramenta nessa área. Porque sem dúvidas são métodos modernos de avaliação [...]

Portanto, observa-se a existência de uma visão positiva acerca da importância da avaliação de ativos intangíveis. Por outro lado, assim como em outras subseções da apresentação e análise dos dados, percebe-se também, fortes indicadores da não existência na Cocamar de índices ou modelo de avaliação de ativos intangíveis, pelo menos quando as suas práticas são comparadas com o modelo proposto por K. E. Sveiby,

4.4.5 Considerações finais

Conforme estabelecido no Capítulo 3, para atendimento aos objetivos geral e específicos deste trabalho de pesquisa é fundamental que a apresentação e análise dos dados coletados permitam obter-se resposta para as seguintes questões:

1. Qual o modelo de gestão dos ativos intangíveis utilizado pela Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR?
2. Quais são os índices de controle utilizados pela Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR para a gestão dos seus ativos intangíveis?
3. Quais são os índices de controle existentes na Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR utilizados para fins gerenciais convencionais e que possam ser utilizados para a gestão dos ativos intangíveis?
4. Comparativamente qual o grau de interface do modelo de gestão dos ativos intangíveis da Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR com o modelo proposto por K. E. Sveiby?

Na subseção 4.4.2, analisou-se sobre a existência e classificação de um modelo de avaliação de ativos intangíveis utilizado pela administração da Cooperativa. Nesta

perspectiva, dentre as questões que deram origem aos dados primários para tal finalidade, as de número 7, 9 e 11, estrategicamente, retratam de forma exata o modelo compacto proposto por K. E. Sveiby para os três ativos intangíveis que compõem o mesmo: estrutura interna, estrutura externa e competência e eficiência das pessoas, pois além de subsidiar diretamente a resposta às questões referidas associadas às questões 8, 10 e 12 subsidiaram, também, a resposta sobre uma outra questão de pesquisa – independentemente de modelos, quais são os índices de controle utilizados pela Cocamar para a gestão dos seus ativos intangíveis?

Na verdade, por si só a análise dos dados apresentada na seção 4.4.2 permite concluir-se pela inexistência de quaisquer índices de avaliação de ativos intangíveis e, logicamente, a inexistência de um modelo. Apesar dessa possibilidade, processou-se uma análise documental – descrita na subseção 4.4.3 – que conduziu a conclusões que confirmam esse fato.

Ainda, para sustentar subsidiariamente a conclusão que emergisse dos dados oriundos das questões 7, 9 e 11, buscou-se dados para avaliar a existência de ações e estratégias, bem como o nível de conhecimento sobre o tema existente na Cooperativa. Para tal utilizou-se das questões 13, 14 e 15 de cuja análise conclui-se que, além, da inexistência de ações ou estratégias voltadas para a avaliação de ativos intangíveis o conhecimento sobre o tema existente na Cocamar classifica-se como parcial, fragmentado e superficial, depreendendo-se também, que a sua interface com o modelo proposto por K. E. Sveiby é extremamente baixa. Essas percepções alinham-se perfeitamente às conclusões evidenciadas.

Desta maneira, as conclusões sobre a inexistência de índices e de um modelo de avaliação de ativos intangíveis na Cocamar fornecem resposta para as questões de pesquisa 1 e 2, além de eliminar qualquer possibilidade de análise comparativa com o modelo proposto por K. E. Sveiby. Portanto, para finalizar resta apresentar análise conclusiva acerca da questão de pesquisa número 3: Quais são os índices de controle existentes na Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR utilizados para fins gerenciais convencionais e que possam ser utilizados para a gestão dos ativos intangíveis?

Sobre esse aspecto, o presente estudo de caso por meio dos dados analisados, das percepções e das observações diretas do pesquisador – levando-se em consideração as ressalvas, ponderações e justificativas discutidas – permite concluir-se que do ponto de vista conceitual que reveste o modelo de suporte ao estudo, a rigor, não existem índices de controle gerencial convencional utilizados pela Cocamar que possam de forma direta ser revertidos e utilizados para a avaliação de ativos intangíveis.

Dentro dessa ótica, podem-se destacar as conclusões relativas aos níveis de conhecimento, das ações e das estratégias baseadas nos conceitos de ativos intangíveis que porventura existissem

na Cooperativa, analisadas na subseção 4.4.3. Dessa análise concluiu-se que apesar de 70% dos entrevistados pronunciarem-se com algum conhecimento sobre o assunto, tomando-se as considerações sobre o entendimento do tema evidenciadas pelos mesmos, em confronto com o modelo de suporte ao estudo, praticamente verifica-se a inexistência de interface entre ambos. Ainda dessa mesma análise, depreende-se que o conhecimento sobre avaliação de ativos intangíveis existente na Cocamar classifica-se como parcial, fragmentado e superficial.

Essa classificação e a ausência de ações e estratégias com base em conceitos da avaliação de ativos intangíveis efetivamente não se constitui em um terreno fértil para a existência de índices já prontos para aproveitamento na avaliação de ativos intangíveis. Dedutivamente, pode-se concluir também, que esse aspecto fornece sustentação para a afirmativa de inexistência de índices de controle gerencial convencional que possam ser convertidos para a avaliação de ativos intangíveis sem proceder-se nenhuma adaptação.

Por outro lado, partindo-se de uma visão mais larga permitida pela gestão do conhecimento, observa-se que a Cocamar possui alguns pontos altamente positivos, que dentre eles destacam-se:

1. Infra-estrutura de tecnologia da informação;
2. Sistematização e armazenamento de dados;
3. Gerenciamento de marcas e patentes;
4. Administração da imagem por meio da promoção institucional da Cooperativa, como por exemplo, o recém lançado projeto Cocamor³;
5. Implementação de programas de alfabetização, treinamento e desenvolvimento de pessoal;
6. Implementação de programas de desenvolvimento técnico dos cooperados.

No próximo capítulo, partindo-se da fundamentação teórica, das análises e dos resultados precedentes, são apresentadas as conclusões do presente estudo de caso e as sugestões para novas pesquisas e novos estudos. Além disso, algumas sugestões que podem resultar em contribuições para a evolução do processo administrativo e gerencial da Cocamar.

³ O COCAMOR é um projeto voluntariado que visa o alinhamento dos funcionários com as ações sociais promovidas pela cooperativa em benefício da comunidade, estabelecendo uma cultura de cooperação e integração favorável para o clima organizacional. Seu principal objetivo é propagar, através de ações concretas, o valor do cooperativismo. O projeto de caráter permanente funcionará com edições anuais compreendendo o desenvolvimento de 4 oficinas: Oficina do Material Escolar, Oficina do Agasalho, Oficina do Brinquedo e Oficina da Fartura.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. CONCLUSÕES

Em resumo, para o presente estudo definiu-se os seguintes objetivos específicos:

1. Diagnosticar a existência de um modo de avaliação de ativos intangíveis na COCAMAR;
2. Comparar o modo de avaliação de ativos intangíveis da COCAMAR com o modelo proposto por K. E. Sveiby;
3. Identificar e descrever índices de controle existentes na COCAMAR e utilizáveis para a gestão de ativos intangíveis.

Em contrapartida, por meio da apresentação e da análise dos dados, com detalhamento no Capítulo 4, chegou-se às seguintes conclusões:

1. Inexistência de qualquer modelo de avaliação de ativos intangíveis no sistema de controles da Cocamar;
2. Inexistência de quaisquer índices – independente de modelos – utilizados pela Cooperativa para avaliação de seus ativos intangíveis;
3. Inexistência de índices de controle, utilizados para fins de gerenciamento convencional que possam ser revertidos ou utilizados na sua forma original, para a gestão dos ativos intangíveis, isto é, sem adaptações e/ou reformulações;
4. Em decorrência da inexistência de um modelo de avaliação de ativos intangíveis na Cooperativa, conclui-se também pela impossibilidade de análise comparativa com o modelo proposto por K. E. Sveiby,

Observa-se também, que a análise das questões 13 e 14 – demonstrada no Capítulo 4 – fornece suporte para as conclusões já evidenciadas, pois dessa análise concluiu-se que o saber e/ou saber/fazer sobre o tema gestão do conhecimento existente de COCAMAR, classifica-se como fragmentado, parcial e superficial. Portanto, ainda em estágio incompatível para dar suporte a um programa de avaliação de ativos intangíveis.

Saliente-se contudo, que essas conclusões limitam-se exclusivamente à prática de avaliação dos ativos intangíveis, portanto, não dizem respeito a outros aspectos ligados à gestão estratégica do conhecimento, como por exemplo, criação, desenvolvimento e retenção do conhecimento nas organizações.

Nesta perspectiva, não se pode derivar que a COCAMAR não possua nenhum tipo de ação ou nenhuma preocupação a respeito de variáveis ou situações específicas que estejam contidas no bojo da gestão do conhecimento. Ao contrário, partindo-se de uma visão ampla sobre a gestão do conhecimento e com o entendimento de que a mesma englobe, dentre outros, o capital humano, a tecnologia da informação e a avaliação de ativos intangíveis, pode-se concluir que a COCAMAR configura-se como uma empresa vocacionada e fértil para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a gestão do conhecimento.

Constata-se tal fato pela existência de uma série de aspectos positivos e que se alinham com as organizações do conhecimento. Dentre eles, destacam-se: a infra-estrutura de tecnologia da informação, o sistema de controle e armazenamento de dados, a visão estabelecida para a imagem, marcas e patentes da cooperativa e a implementação de programas de alfabetização, treinamento e desenvolvimento para o pessoal interno e para os cooperados. Além disso, a existência de uma visão positiva acerca da importância da avaliação dos ativos intangíveis externada pelos entrevistados.

Resumindo, os aspectos evidenciados: (i) inexistência de modelos e índices de avaliação de ativos intangíveis; (ii) existência de características fortes dentro de uma visão larga da gestão do conhecimento; (iii) e uma visão altamente positiva sobre a importância da gestão do conhecimento para o processo gerencial da Cooperativa, constituem-se em fatores que facilitam a implementação de ações, estratégias, projetos e programas com a ótica da gestão do conhecimento e da avaliação de ativos intangíveis.

Na verdade, esses fatores formam um cenário que transparece como altamente favorável ao direcionamento da COCAMAR para a gestão do conhecimento. Sobre esse aspecto, os três fatores, evidenciam a existência da necessidade, de estrutura e qualificação favoráveis complementados pela presença da visão e vontade. Esse tripé forma uma sólida sustentação para a implementação de programas de mudanças, até mesmo na área de gestão do conhecimento que gera um razoável grau de complexidade – cuja abordagem detalhada encontra-se na fundamentação teórica – pois passa pela necessidade de mudanças de paradigmas, reeducação de adultos, cultura individual e organizacional, conhecimento explícito e tácito, organizações de aprendizagem, em suma, passa por aspectos que compõem a caracterização das organizações do conhecimento.

5.2. RECOMENDAÇÕES

Considerando-se as conclusões e o cenário apresentados, com base na fundamentação teórica destacada no Capítulo 2, recomenda-se para a prática administrativa da Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR:

1. Promover cursos, seminários e oficinas de trabalho sobre gestão do conhecimento para os Diretores, Superintendentes Executivos, Chefes e Supervisores, objetivando ampliar e consolidar a base teórica e conceitual sobre o tema;
2. Equacionar e implementar as adaptações necessárias para a conversão de índices utilizados para o gerenciamento convencional já existentes em índices de avaliação de ativos intangíveis;
3. Desenvolver e implementar um modelo de avaliação de ativos intangíveis – utilizando-se inicialmente a estrutura básica do modelo proposto por K. E. Sveiby – definindo-se somente os indicadores para cada um dos ativos intangíveis: estrutura interna, estrutura externa e competência e eficiência das pessoas.

Por outro lado, em relação às recomendações de novos estudos e novas pesquisas, objetivando-se o desenvolvimento do assunto e o preenchimento das lacunas deixadas pela presente pesquisa em função da mesma centrar-se tão somente na avaliação de ativos intangíveis, recomenda-se:

1. Estudar as práticas relacionadas à geração, manutenção, retenção e disseminação do conhecimento na COCAMAR;
2. Estudar e desenvolver um modelo de gestão do conhecimento para a COCAMAR.

6. FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Maria T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARGYRIS, Crhis. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender** In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRIDGES, Wiiliam. **Um mundo sem empregos**: os desafios da sociedade pós-industrial. São Paulo: Makron Books, 1993.

BROWN, John S. **Pesquisa que reinventa a corporação**. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CAMPOS, Vicente F. **Controle da qualidade total** (no estilo japonês). Rio de Janeiro: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CASSETARI, Ivone S. As organizações de aprendizagem e a educação de adultos. Disponível na internet via WWW.URL: <http://www.sinepe-sc.org.br/jornal/set/98/geral.htm>. Arquivo capturado em 04 de novembro de 1999.

CASTRO, Cláudio M. et al. 21 idéias para o século. **Revista Você SA**. São Paulo, ano 2, n. 18, pp. 34-41, dez/1999.

CAVALCANTI, Roberto de A. Andragogia: a aprendizagem nos adultos. Disponível na internet via WWW.URL: <http://www.secrel.com.br/cdvhs/texto3.htm>. Arquivo capturado em 16 de julho de 2001.

CHAGAS, Fernando C. D. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios – como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999.

CHAGAS,. Fernando C. D. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 2000

COSTA, Sérgio E. G. Relações entre tecnologia e outras dimensões da empresa de manufatura. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1998, **Anais**.

COUTINHO, Maria C. Impactos das novas tecnologias no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1996. **Anais**.

CURTY, Marlene G. e CRUZ. **Anamaria da C. Apresentação de Trabalhos Científicos**: guia para alunos de cursos de especialização. Maringá: Dental Press, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Guazzelli, 1999.

_____. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1985.

_____. **O advento da nova organização**. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Uma era de descontinuidade**: orientações para uma sociedade em mudança. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

EDVINSSON, Leif & MALONE, Michael S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FILION, Louis J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE – Revista de administração de empresas**. São Paulo, 31(3): V. 39 n. 4, p.6-20, out/dez. 1999.

FILION, Louis J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE – Revista de administração de empresas**. São Paulo, 31(3): p. 63-71. jul/set; 1991.

FILION, Louis J. & CHAGAS, Fernando C. D. **Boa idéia! E agora?:** plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 2000.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James & Walker, David M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano**: da promessa à realidade. São Paulo: Futura, 2000.

GARVIN, David A. **Construção da organização que aprende**. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIMENEZ, Fernando A P. **O estrategista na pequena empresa** Maringá, (s. n.), 2000.

GOLDENGERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GUIMARÃES, Carlos A F. Visão de mundo, paradigmas e comportamento humano. Disponível na internet via WWW.URL: <http://www.geocities.com/Vienna/2809/paradigma.html>. Arquivo capturado em 17 de abril de 2000.

HERNANDEZ, José M. da C. & Caldas Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 41, n. 2, p. 31-45

JENSEN, Bill. O desafio da simplicidade. **HSM Management**. São Paulo, n. 9, ano 2, pp. 24-30, jul/ago 1998.

KLEINER, Art e ROTH, George. **Como transformar a experiência da empresa em sua melhor mestra**. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KRISCKE, Jeannine L. Andragogia em tempos de internet. Disponível na internet via WWW.URL: <http://www.ipct.pucrs.br/istec/praxis/psicoinfo.htm>. Arquivo capturado em 04 de novembro de 1999.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2000.

LEAL, Claudiana M. da S. & RODRIGUES, Celso L. P. Educação integral, uma abordagem para a qualidade de vida no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1998. **Anais**.

LED/UFSC – Laboratório de Ensino à Distância – Universidade Federal de Santa Catarina. Apostila: Gestão estratégica do conhecimento. Florianópolis, 2000.

LEONARD, Dorothy e STRAUS, Susaan. **Aproveitando todo o cérebro da empresa** In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**. São Paulo: Editora 34, 1993

MARTIN, James. **A grande transição**: usando as sete disciplinas da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Futura, 1995.

MEDEIROS, João B. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1997.

NASSIF, Luís. Admirável Mundo Novo. Disponível na internet via WWW.URL: <http://www.perspectivas.com.br/leitura/refle2.htm>. Arquivo capturado em 03 de abril de 2001.

NETO, Rui J. Andragogia e Maçonaria. Disponível na internet via WWW.URL: <http://www.lojasmaconicas.com.br/artigo2/andragog.htm>. Arquivo capturado em 16 de julho de 2001.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora do conhecimento**. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- OLIVEIRA, Simone. Inovação tecnológica e saúde dos trabalhadores. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1996. **Anais**.
- PINTO, Álvaro V. **Sete lições sobre educação de adultos**. São Paulo: Cortez, 1993.
- PREDEBON, José. **Criatividade hoje** : como se pratica, aprende e ensina. São Paulo: Atlas, 1999.
- QUINN, James B., ANDERSON, Philip e FINKELSTEIN, Sydney. **Gerenciando o intelecto profissional**: extraindo o máximo dos melhores. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- RODRIGUES, Rosângela M. I, Contexto institucional, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico de duas cooperativas agrícolas paranaenses: estudo comparativo de casos, Curitiba. 2000. 146p. Dissertação - Mestrado em Administração. Universidade Federal do Paraná.
- SANTOS, Neri dos. **Apostila gestão do conhecimento**. PPGE/UFSC, 2000.
- _____. **Apostila: Inteligência competitiva** PPGE/UFSC. Florianópolis, 2000.
- SECCHI, Leonardo. & GUIMARÃES, Valeska N, Reflexos da introdução de novas tecnologias de produção sobre o desemprego. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1998. **Anais**.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 12ª ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- _____. et al.: **A dança das mudanças** . Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. As cinco disciplinas. **HSM Management**. São Paulo. nº 9, jul-ano 2, ago, p. 84-88, 1998.
- SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico** . São Paulo: Cortez, 20001.

SERRA, Elpídio. **Cocamar**: sua história, sua gente. Maringá: Direitos autorais reservados à Cocamar, 1989.

SILVA, Amarildo J. **Estratégias em organizações coopeativas: o caso da COTREFAL no período de 1964-2000**. Floiranópolis, 2001. 118p. Dissertação - Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, Edna & MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Floiranópolis: LED/UFSC, 2000.

SPRITZER, Nelson. **Pensamento & mudança**. Porto Alegre: L&PM, 1993.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.

SVEIBY, Karl E., O valor do intangível. **HSM Management**. São Paulo. nº 22, ano 4, set-out, p. 66-69, 1998.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

7. ANEXOS

ANEXO 1 – Roteiro básico da entrevista semi-estruturada

1. Qual a sua formação?
2. Qual o cargo que ocupa atualmente na cooperativa?
3. Há quanto tempo atua na cooperativa? E no cargo atual?
4. Qual a importância em controlar a estrutura externa da Cocamar para o exercício do seu cargo? (Relações com clientes, fornecedores e imagem da Cocamar).
5. E a importância de controlar a estrutura interna? (conceitos e modelos administrativos, tecnologia da informação, marcas e patentes)
6. Controlar a competência e a eficiência das pessoas se constitui em um aspecto importante para a Cocamar?
7. Em relação ao acompanhamento e controle do mercado consumidor da Cocamar quais dos índices abaixo são calculados pela cooperativa e quais são utilizados para o exercício do seu cargo?

Índice de controle	Existe?		Uso no cargo?	
	Sim	Não	Sim	Não
Crescimento orgânico do volume de vendas				
Aumento da participação de mercado				
Índice de clientes satisfeitos				
Lucro por cliente				
Vendas por profissional				
Frequência da repetição de pedidos				
Estrutura etária dos clientes				

8. Com relação ao mercado consumidor existem outros além dos já mencionados no quadro anterior? Quais?

9. Em relação ao acompanhamento e controle da competência e da eficiência das pessoas da Cocamar quais dos índices abaixo são calculados pela cooperativa e quais são utilizados para o exercício do seu cargo?

Índice de controle	Existe?		Uso no cargo?	
	Sim	Não	Sim	Não
% Vendas a clientes que aumentam a competência.				
Aumento da experiência média				
Rotatividade de competência				
Mudança no valor agregado por profissional				
Mudança na proporção de profissionais				
Taxa de rotatividade dos profissionais				

10. Com relação à competência e da eficiência das pessoas existem outros além dos já mencionados no quadro anterior? Quais?
11. Em relação ao acompanhamento e controle da estrutura interna (organização) da Cocamar quais dos índices abaixo são calculados pela cooperativa e quais são utilizados para o exercício do seu cargo?

Índice de controle	Existe?		Uso no cargo?	
	Sim	Não	Sim	Não
Investimento em tecnologia da informação				
% de tempo dedicado às atividade de P&D				
Pesquisa sistematizada sobre o clima organização.				
Proporção de pessoal de suporte				
Vendas por funcionário de suporte				
Idade da organização				
Taxa de novatos				

12. Com relação ao controle e acompanhamento da estrutura interna existem outros além dos já mencionados no quadro anterior? Quais?
13. Você já leu ou ouviu alguma coisa sobre ativos intangíveis?
14. Caso afirmativo, qual o seu entendimento sobre o assunto?
15. A Cocamar já promoveu algum programa de incentivos para demissão voluntária? Caso afirmativo, quais os critérios para enquadramento do funcionário no programa?

16. Outras considerações que julgar oportunas.

ANEXO 2 - Plano de ação para implementar e avaliar uma estratégia orientada para o conhecimento.

AÇÃO	RELAÇÃO COM O ATIVO INTANGÍVEL	FORMAS DE MONITORAMENTO
GERENCIAMENTO DA COMPETÊNCIA	BENEFÍCIO	INDICADOR
Recrutar de forma criteriosa jovens brilhantes cujo treinamento seja fácil	Oferece a entrada de competência e energia novas. Fortalece a cultura	Taxa de novatos, dividida em novatos com nível superior e outros novatos.
Melhorar o nível educacional entre todos os funcionários	Aumenta a flexibilidade e a taxa de aprendizado	Níveis de escolaridade
Oferecer carreiras do tipo “crescer ou sair”; não permitir que o ápice seja alcançado.	Os indivíduos são incentivados a manter uma curva acentuada de aprendizado ou deixar a empresa; gera rotatividade.	Graduação individual; notas médias.
Elaborar mapas de competência	Identifica competências	Número de pessoas em cada categoria e de anos na profissão.
Utilizar os profissionais juniores como assistentes.	Possibilita a tradição do conhecimento tácito; reduz a administração.	Proporção de tempo que os profissionais juniores dedicam aos clientes que aumentam a competência.
Criar fidelidade para evitar que as pessoas deixem a empresa.	A empresa não perde competência para os concorrentes.	Pesquisas de opinião sobre a atitude; rotatividade de pessoal.
Estabelecer estreitas relações pessoais com alguns clientes selecionados	Gera entrada de conhecimento.	Proporção de clientes que aumentam a competência
Permitir que os jovens aprendam com os mais velhos em relações do tipo mestre-aprendiz	Possibilita a tradição do conhecimento tácito	Pesquisa de opinião sobre a atitude.

GERENCIAMENTO DA ESTRUTURA INTERNA	BENEFÍCIO	INDICADOR
Assumir grandes serviços que permitem a utilização de equipes.	As equipes permitem a tradição do conhecimento tácito entre seus membros	Proporção de clientes que melhoram a organização.
Desenvolver conceitos e métodos próprios.	Gera novos conhecimentos em P&D.	Tempo dedicado a P&D.
Divulgar os conceitos em livros e seminários.	Influencia o modo de pensar dos clientes potenciais; cria padrões.	Tempo dedicado a essas atividades.
Criar um sistema para troca de informações.	Sustenta a combinação de conhecimentos.	Nível de investimento em tecnologia da informação.
Cobrar por equipe, não por indivíduo.	Camufla os elevados honorários dos profissionais seniores; reduz a concorrência interna; melhora a tradição.	Proporção de faturamentos relativos às equipes.
Gerenciar a estrutura etária de forma proativa.	Reduz o risco dos ápices, mantém o equilíbrio entre as forças dinâmicas e estáticas.	Média de idade; rotatividade de pessoal.
Estabelecer estreitas relações pessoais com clientes que contratem projetos de P&D ou grandes projetos.	Melhora a estrutura interna e possibilita o aprendizado.	Proporção de clientes que melhoram a organização.
Incentivar a carona em todos os departamentos.	Possibilita a tradição do conhecimento tácito.	Proporção de tempo que os profissionais juniores dedicam aos clientes que aumentam a competência.
Organizar os departamentos como escritórios sem divisórias.	Possibilita a tradição do conhecimento tácito.	Pesquisa de opinião sobre a atitude; proporção de escritórios sem divisórias.
Comunicar a missão para empresa.	Dá sentido e finalidade à criação de conhecimento	Pesquisa de opinião sobre a atitude.

GERENCIAMENTO DA ESTRUTURA EXTERNA	BENEFÍCIO	INDICADOR
Dirigir o gerenciamento de informações aos clientes, não aos mercados ou produtos.	O conhecimento flui pelas relações, não pelos mercados.	Proporção de clientes que melhoram a imagem.
Construir a imagem a “A mais competente em seu segmento” promovendo seminários, etc.	Reduz os custos de marketing.	Número de seminários realizados; pesquisas de opinião de clientes.
Selecionar clientes que contribuam para os ativos intangíveis ou para os lucros; cortar os demais.	Concentra esforços nos clientes mais valiosos; melhora a entrada de conhecimento.	Dividir os clientes em categorias, computar a lucratividade e as vendas por cliente.
Formar equipes tendo em mente a química do cliente.	Melhora a taxa de sucesso e a entrada de conhecimento.	Índice de ganho e perda; índice de clientes satisfeitos.
Preservar a imagem como um ativo importante.	Reduz os custos de marketing.	Dinheiro gasto, tempo utilizado; índice de clientes satisfeitos.
Tratar os ex-funcionários com prestígio.	Retém os relacionamentos que melhoram a imagem, em vez de prejudicá-la; pode levar a relacionamentos com novos clientes.	Pesquisa de opinião com os bacharéis.

Fonte: SVEIBY, Karl E. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1992, p.235.

ANEXO 3 – Fórmula para computação do efeito alavancagem

$$\text{Lucro por profissional} = \frac{\text{Lucro}}{\text{Receita}} \times \frac{\text{Receita}}{\text{n}^\circ \text{ de funcionários} + \text{autônomos}} \times \frac{\text{n}^\circ \text{ de funcionários} + \text{autônomos}}{\text{n}^\circ \text{ de profissionais}}$$

Fonte: SVEIBY, Karl E. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1992, p.204.

Onde:

1. Lucro por profissional: Indicador geral de eficiência.
2. Lucro/Receita: Indicador de eficiência nas vendas.
3. Receita/(nº de funcionários+autônomos): Indicador de eficiência pessoal
4. (nº de funcionários+autônomos)/nº de profissionais: Indicador de alavancagem
5. Profissionais: Funcionários que exercem atividades ligadas exclusivamente à geração de receita.

ANEXO 4 – Cálculo do valor agregado

Demonstrativo de Valor Agregado		Demonstrativo Tradicional de Lucros e Perdas.	
Receita		Receita	
Bens adquiridos de fornecedores externos		Bens adquiridos de fornecedores externos	
	(-)		(-)
Aluguel do local	(-)	Aluguel do local	(-)
Arrendamento de equipamentos	(-)	Arrendamento de equipamentos	(-)
Valor agregado total		Salários e encargos sociais	(-)
		Outros emolumentos relacionados a pessoal (benefícios adicionais, carros, etc.	(-)
Destinado para:			
Pagamentos de salários e encargos sociais	(-)	Lucro Operacional	
Outros emolumentos relacionados a pessoal	(-)	Depreciação	(-)
Depreciação	(-)		
Juros líquidos	(-)	Lucro pós-depreciação	
		Juros líquidos	(-)
Lucro pré -tributação			
Número de funcionários	(+)	Lucro Pré-tributação	
Número de profissionais	(+)	Margem operacional	
Lucro como percentual do valor agregado		Margem líquida de lucro	
		Lucro por funcionário	
Valor agregado por profissional		Lucro por profissional	

Fonte: Fonte: SVEIBY, Karl E. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1992, p.205.

